

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες που επηρεάζουν
τη βιωσιμότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης**

Γουδέλης Γεώργιος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2015

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

**Internal and External Factors Affecting the Sustainability
of Startups**

By

Goudelis George

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, October 2015

Σε μένα και στην οικογένεια μου

«Οι άξιοι άνθρωποι δεν παύουν ποτέ να ενδυναμώνουν τους εαυτούς τους»

Κομφούκιος

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κυρία Φαφαλιού Ειρήνη, όχι μόνο για την καθοδήγηση και υποστήριξή της που μου πρόσφερε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αλλά και για την έμπνευση που μετέδωσε κατά την παρακολούθηση των μαθημάτων της στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες προς τους κυρίους Δραγανίδη Φώτη και Σκλάβο Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθεια και διάθεση που έδειξαν, ώστε να φθάσει το ερωτηματολόγιο σε όσες περισσότερες startups, αλλά και προς όλους τους ερωτηθέντες που μπήκαν στη διαδικασία να αφιερώσουν λίγο χρόνο για τη συμπλήρωσή του.

Επί προσθέτως, θερμές ευχαριστίες σε όλους τους φίλους και γνωστούς μου που βοήθησαν ο καθένας με τον δικό του τρόπο στη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον εαυτό μου για την υπομονή, την αντοχή και το κουράγιο που έδειξε και κατάφερε να ανταποκριθεί κάτω από δύσκολες συνθήκες. Ένα πραγματικό μάθημα ζωής.

Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης

Σημαντικοί όροι: νεοφυείς επιχειρήσεις, καινοτομία, λιτή επιχειρηματική εκκίνηση, επιχειρηματικό μοντέλο, ομάδα, ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, αγορά, φορολογία, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, χρηματοδότηση.

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική διερευνούνται οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης (startup). Ο λόγος για τον οποίο μου δημιουργήθηκε η πρόκληση να διερευνήσω το παρών θέμα, στάθηκε η μεγάλη έκταση και διάσταση που έχουν λάβει οι εν λόγω επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, σε μια περίοδο που η Ελλάδα βιώνει μια εξαιρετικά δύσκολη οικονομική συγκυρία. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το 2010 έως και το 2013 ο αριθμός των νεοφυών επιχειρήσεων έχει σχεδόν δεκαπλασιαστεί, ενώ και το συνολικό ποσό επενδύσεων αυξήθηκε κατακόρυφα. Η ραγδαία αυτή ανάπτυξη των startups, η διαδικασία μετατροπής της σύλληψης της ιδέας – εντοπισμός της ευκαιρίας έως και το τελικό προϊόν/υπηρεσία, το αίσθημα της συλλογικής εργασίας στα πρώτα, ιδιαίτερα, στάδια των επιχειρήσεων, οι προοπτικές αυτών μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούν για να καθορίσουν στόχους και δράσεις, αποτέλεσαν το βασικό κίνητρο για να μελετηθούν σε βάθος οι παράγοντες που προσδιορίζουν και καθορίζουν τις εταιρείες αυτές. Η παρούσα έρευνα εστιάζει περισσότερο σε δυο παράγοντες, ανάμεσα σε άλλους, την ομάδα και τη χρηματοδότηση.

Στο πλαίσιο της εργασίας, πραγματοποιείται εμπειρική προσέγγιση στις ελληνικές startups μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι διαρθρωμένο έτσι, ώστε να αντληθούν γενικά στοιχεία για το προφίλ αυτών των εταιρειών, καθώς και να προσδιοριστούν οι κυριότεροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που προκύπτουν από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσα από τη διαδικασία αυτή παρουσιάζονται τα κυριότερα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα, καθώς και διατυπώνονται συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Internal and External Factors affecting the sustainability of Startups

Keywords: startups, innovation, Lean startup, Business Model, Team, minimum viable product, market, taxation, internal and external environment, funding.

Abstract

This thesis explores the internal and external factors affecting the sustainability of startups. The reason why I decided created the challenge to explore the present subject, was the great expansion taken by these companies in recent years, at a time when Greece is experiencing an extremely difficult economic situation. It is significant that from 2010 to 2013 the number of startups has increased tenfold, and the total number of investments has increased sharply. This rapid growth of startups, the conversion process of conception of the idea - identification of opportunity up to the final product / service, a sense of collective work in the first stages of business, the prospects of these startups in the difficult economic environment, and the business models they use to set targets and actions were the main motivation to study in depth the factors that identify and define these companies. This research focuses on two factors, among others, the team and funding.

In the context of work, empirical approach is performed in Greek startups through a questionnaire. The questionnaire is structured so as to draw general data on the profile of these companies and to identify the major internal and external factors arising from internal and external environments of the enterprise. This process presents the main results arising from the research, and draws conclusions and recommendations for further research.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ix
Abstract	xi
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xvii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	5
Βιβλιογραφική επισκόπηση και θεωρητική προσέγγιση λειτουργίας των Startups.....	5
2.1 Εισαγωγή - Βιβλιογραφική επισκόπηση	5
2.2 Έρευνες των Endeavor Greece, IOBE και ThinkBiz	6
2.2.1 Έρευνα της Endeavor Greece με τίτλο «Δημιουργώντας θέσεις εργασίας για τους νέους» ..	6
2.2.2 Έρευνα του IOBE με θέμα «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013 – 14: Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας»	9
2.2.3 Έρευνα της ThinkBiz με τίτλο: «Παράγοντες που επηρεάζουν των απόδοση των ελληνικών startups επιχειρήσεων»	12
2.3 Αποσαφήνιση ορισμών	12
2.4 Η μεθοδολογία Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση (Lean Startup)	14
2.4.1 Τι διαφορετικά κάνει η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση για τις startups	16
2.4.2 Βασικές αρχές μεθόδου λιτή επιχειρηματική εκκίνηση	20
2.5 Γιατί να ξεκινήσει κανείς startup	21
2.6 Ανακεφαλαίωση	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	27
Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον startups.....	27
3.1 Εισαγωγή.....	27
3.2 Εξωτερικό Περιβάλλον startups	27
3.2.1 Ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον.....	27
3.2.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον	28
3.2.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	29
3.2.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον	29
3.2.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	29
3.2.1.5 Νομικό Περιβάλλον	30
3.2.1.6 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες	30
3.2.2 Ανταγωνιστικό μικρο – περιβάλλον.....	31

3.2.2.1	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	32
3.2.2.2	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	33
3.2.2.3	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	33
3.2.2.4	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	34
3.2.2.5	Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου	34
3.3	Εσωτερικό Περιβάλλον startups.....	34
3.3.1	Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων	37
3.3.1.1	Ανάλυση Απόδοσης – Πρόγραμμα PIMS	38
3.3.1.2	Balance Scorecard	38
3.3.2	Αλυσίδα αξίας (Value Chain Supply)	39
3.3.3	Λειτουργική Ανάλυση (Functional Analysis)	40
3.4	Ανακεφαλαίωση	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	43
Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες Βιωσιμότητας startups	43
4.1	Εισαγωγή.....	43
4.1	Εσωτερικοί Παράγοντες startups	43
4.1.1	Εντοπισμός Ευκαιρίας – Σύλληψη Ιδέας	43
4.1.2	Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas).....	45
4.1.3	Αγορά και Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν.....	47
4.1.4	Χαρακτηριστικά επιχειρηματία για την υλοποίηση της ευκαιρίας	49
4.1.5	Ηγεσία και δημιουργία ομάδας	51
4.1.5.1	Ηγεσία	52
4.1.5.2	Σχέσεις συνιδρυτών και τι πρέπει να προσέξουν	53
4.1.5.3	Προσλήψεις.....	58
4.1.5.4	Απολύσεις.....	60
4.2	Εξωτερικοί Παράγοντες startups	61
4.2	Χρηματοδότηση	61
4.2.1	Στάδια χρηματοδότησης.....	63
4.2.1.1	Κεφάλαιο Σποράς (Seed Capital)	63
4.2.1.2	Κεφάλαιο εκκίνησης (Startup Capital).....	64
4.2.1.3	Χρηματοδότηση Πρώτου Σταδίου (First Round Finance)	64
4.2.1.4	Χρηματοδότηση Β' σταδίου (Second Round Finance).....	65
4.2.1.5	Ενδιάμεση Χρηματοδότηση (Mezzanine).....	65

4.2.2 Πηγές Χρηματοδότησης.....	66
4.2.2.1 Εσωτερική Χρηματοδότηση.....	66
4.2.2.1.1 Προσωπικά κεφάλαια ιδρυτή	66
4.2.2.1.2 Οικογένεια, Φίλοι και Συνεργάτες	67
4.2.2.1.3 Παρακρατηθέντα Κέρδη.....	67
4.2.2.1.4 Bootstrapping	67
4.2.2.2 Εξωτερική Χρηματοδότηση	67
4.2.2.2.1 Δανειακό Κεφάλαιο από εμπορικές τράπεζες	67
4.2.2.2.2 Τραπεζική Υπερανάληψη.....	68
4.2.2.2.3 Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing)	69
4.2.2.2.4 Εμπορικές Πιστώσεις (Trade Credit)	69
4.2.2.2.5 Σύμβαση Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring).....	69
4.2.2.2.6 Θερμοκοιτίδες (Incubators).....	71
4.2.2.2.7 Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels).....	71
4.2.2.2.8 Εταιρείες Συμμετοχικών Κεφαλαίων (Venture Capitals).....	74
4.2.2.2.9 Δημόσια Εγγραφή (IPO)	78
4.2.3 Παράδειγμα Χρηματοδότησης	79
4.2.4 Κριτική πάνω στη Χρηματοδότηση	83
4.3 Οικονομία.....	86
4.4 Τάσεις και Τεχνολογία	86
4.5 Πελατειακή Βάση και ευκολία.....	87
4.6 Εργασία και Απασχόληση	87
4.7 Διαφημιστική Κίνηση.....	87
4.8 Κέντρα υποστήριξης startups	88
4.9 Φορολογία	88
4.10 Brand Name.....	90
4.11 Γραφειοκρατία.....	91
4.12 Ανακεφαλαίωση.....	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	95
Παραδείγματα πετυχημένων startups	95
5.1 Εισαγωγή.....	95
5.2 Η περίπτωση Hotmail.....	95
5.3 Η περίπτωση Facebook	97

5.4 Η περίπτωση PayPal.....	98
5.5 Η περίπτωση TripAdvisor	99
5.6 Η περίπτωση της Intuit.....	102
5.7 Η περίπτωση Groupon.....	104
5.8 Ανακεφαλαίωση	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	107
Εμπειρική Μελέτη.....	107
6.1 Εισαγωγή.....	107
6.2 Περιγραφή Έρευνας	107
6.3 Ανάλυση Δεδομένων.....	110
6.3.1 Α ενότητα – Γενικά & Δημογραφικά Στοιχεία	110
6.3.2 Β Ενότητα – Στοιχεία για τη σύσταση ομάδας και λειτουργία των startups.....	117
6.3.3 Γ Ενότητα – Παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των startups	123
6.4 Ανακεφαλαίωση	140
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	141
Περιορισμοί έρευνας, συμπεράσματα και προτάσεις	141
7.1 Περιορισμοί Έρευνας.....	141
7.2 Συμπεράσματα.....	142
7.3 Προτάσεις.....	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	148
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	157

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων στην Ελλάδα	9
Διάγραμμα 2.2 Φόβος αποτυχίας (% πληθυσμού)	10
Διάγραμμα 2.3 Επίπεδο εκπαίδευσης επιχειρηματιών	11
Διάγραμμα 2.4 Αλληλεπίδραση startup με τους πελάτες της.....	16
Διάγραμμα 2.5 Δημιουργία προϊόντων σε σύντομος και επαναλαμβανόμενους κύκλους.....	17
Διάγραμμα 2.6 Διαφορές μεταξύ μεθόδου Lean και παραδοσιακής.....	18
Διάγραμμα 3.1 Απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter	32
Διάγραμμα 3.2 Χρήση πόρων για την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης	37
Διάγραμμα 3.3 Η αλυσίδα αξίας του Porter	40
Διάγραμμα 4.1 Παρουσίαση Business Model Canvas	46
Διάγραμμα 4.2 Επενδύσεις που δέχθηκαν οι ελληνικές startups το 2013	62
Διάγραμμα 4.3 Τρόπος λειτουργίας χρηματοδότησης σε κάθε στάδιο	80
Διάγραμμα 4.4 Ιεράρχηση εμποδίων στην επιχειρηματικότητα ανα θεματική περιοχή	92
Διάγραμμα 4.5 Βασικές Διαστάσεις Επιχειρηματικότητας.....	93
Διάγραμμα 6.1 Θέση στη startup	111
Διάγραμμα 6.2 Φύλλο ιδρυτών	112
Διάγραμμα 6.3 Αριθμός ιδρυτών	112
Διάγραμμα 6.4 Επίπεδο εκπαίδευσης.....	113
Διάγραμμα 6.5 Έτος ίδρυσης startups	114
Διάγραμμα 6.6 Λόγοι δημιουργίας startups	114
Διάγραμμα 6.7 Τομέας δραστηριότητας startups	115
Διάγραμμα 6.8 Αντικείμενο άσκησης δραστηριότητας	116
Διάγραμμα 6.9 Αριθμός εργαζομένων	117
Διάγραμμα 6.10 Χρονικό διάστημα πρόσληψης.....	118
Διάγραμμα 6.11 Κύριες πηγές αναζήτησης προσωπικού.....	119
Διάγραμμα 6.12 Κυριότερα χαρακτηριστικά υπαλλήλων.....	119
Διάγραμμα 6.13 Λόγοι απόλυσης	120
Διάγραμμα 6.14 Ηγεσία	121
Διάγραμμα 6.15 Χρήση εξωτερικών συνεργατών	122
Διάγραμμα 6.16 Ειδικότητες εξωτερικών συνεργατών.....	122
Διάγραμμα 6.17 Ενσωμάτωση startups σε θεσμούς.....	123
Διάγραμμα 6.18 Συμμετοχή startups σε θεσμούς.....	123

Διάγραμμα 6.19 Παράγοντες μακροοικονομικού περιβάλλοντος.....	124
Διάγραμμα 6.20 Οικονομίες κλίμακας.....	125
Διάγραμμα 6.21 Πλεονεκτήματα κόστους.....	126
Διάγραμμα 6.22 Διαφοροποίηση προϊόντος.....	126
Διάγραμμα 6.23 Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.....	126
Διάγραμμα 6.24 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	127
Διάγραμμα 6.25 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	127
Διάγραμμα 6.26 Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς.....	127
Διάγραμμα 6.27 Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.....	128
Διάγραμμα 6.28 Υψηλά σταθερά κόστη.....	128
Διάγραμμα 6.29 Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων & τάση καταναλωτών προς υποκατάστατα.....	128
Διάγραμμα 6.30 Υλικοί πόροι.....	129
Διάγραμμα 6.31 Άυλοι πόροι.....	130
Διάγραμμα 6.32 Ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη startups.....	131
Διάγραμμα 6.33 Επιχειρηματική ιδέα.....	132
Διάγραμμα 6.34 Υλοποίηση ιδέας.....	132
Διάγραμμα 6.35 Ομάδα.....	132
Διάγραμμα 6.36 Κεφάλαια / Χρηματοδότηση.....	133
Διάγραμμα 6.37 Στρατηγική & Business Model.....	133
Διάγραμμα 6.38 Mentoring / Καθοδήγηση / Δικτύωση.....	133
Διάγραμμα 6.39 Περιβάλλον / Οικοσύστημα.....	134
Διάγραμμα 6.40 Αρχές / Αξίες / Ηθική.....	134
Διάγραμμα 6.41 Εργασιακή εμπειρία - προϋπηρεσία ιδρυτικών μελών.....	135
Διάγραμμα 6.42 Εξειδικευμένη εκπαίδευση - γνώση ιδρυτικών μελών.....	135
Διάγραμμα 6.43 Σύλληψη ιδέας.....	135
Διάγραμμα 6.44 Καινοτομία προϊόντος / υπηρεσίας.....	136
Διάγραμμα 6.45 Χρηματοδότηση.....	136
Διάγραμμα 6.46 Πηγές χρηματοδότησης startups.....	137
Διάγραμμα 6.47 Επιλογή χρηματοδότη.....	138
Διάγραμμα 6.48 Κόστος επένδυσης.....	138
Διάγραμμα 6.49 Χρονικό διάστημα για την επίτευξη Break Even Point.....	139
Διάγραμμα 6.50 Δημιουργία επιχειρηματικού οικοσυστήματος.....	139

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει τους βασικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν τη βιωσιμότητα των νεοφυών επιχειρήσεων (startups). Ο όρος νεοφυής επιχείρηση έχει συνδεθεί, κυρίως, με τις τεχνολογικές επιχειρήσεις που έχουν ως χαρακτηριστικό τη μεγάλη δυναμική ανάπτυξης. Ως νεοφυή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση ή ο προσωρινός οργανισμός που έχει στόχο να αναπτύξει ένα κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο¹. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι κάτι που μαθαίνεται μόνο στα πανεπιστήμια ή στη θεωρία, αλλά αφορά πρωτίστως πράξεις και δράσεις που γίνονται από ανθρώπους ανεξαρτήτως ηλικίας, εκπαίδευσης, καταγωγής, μέσα σε ένα περιβάλλον που αλλάζει ταχύτατα και καθιστά ιστορία παραδοσιακές νόρμες και θεωρίες. Για αυτόν το λόγο, κύριο μέλημα στη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής είναι να μελετηθούν όσον το δυνατό περισσότερες πραγματικές ιστορίες, συνεντεύξεις, επιτυχίες και αποτυχίες ανθρώπων που τόλμησαν και πέτυχαν, που άλλαξαν και αλλάζουν την καθημερινότητα. Με τη βοήθεια των συνεντεύξεων και της εξιστόρησης των προσωπικών εμπειριών των ερωτηθέντων, έγινε προσπάθεια να σταχυολογηθούν οι παράγοντες που είναι κρίσιμοι και ταυτόχρονα καθοριστικοί για τη βιωσιμότητα των startups.

Τα τελευταία χρόνια, παρόλη τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, που είχε ως απόρροια την απώλεια θέσεων εργασίας σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και παράλληλα να πραγματοποιηθούν περικοπές στο δημόσιο τομέα με όλο και λιγότερες επενδύσεις σε δημόσια έργα, η δημιουργία startups παρουσιάζει αξιοσημείωτη αύξηση. Σύμφωνα με την Endeavor Greece, έναν παγκόσμιο μη κερδοσκοπικό οργανισμό στήριξης νέων επιχειρηματιών που λειτουργεί και στην Ελλάδα από το 2012, ο τομέας αυτός έχει ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Ο αριθμός των startups έχει σχεδόν δεκαπλασιαστεί από το 2010 ως το 2013, από 16 σε 144, ενώ οι επενδύσεις αυξήθηκαν από τα €500.000 στα €42 εκατομμύρια². Η αιτία αυτής της διαμορφωθείσας κατάστασης είναι

¹https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B5%CE%BF%CF%86%CF%85%CE%AE%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7

²<http://endeavor.org.gr/el/articles/bhma-%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-endeavor-greece-%CE%B5%CE%BA%CF%81%CE%B7%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-startups-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>

διττή. Αφενός το μεγάλο ποσοστό ανεργίας της χώρας οδηγεί όλο και περισσότερα άτομα στη δημιουργία επιχειρήσεων τέτοιας μορφής και αφετέρου τα άτομα αυτά έχουν υψηλή ακαδημαϊκή μόρφωση σε συνδυασμό με την εξοικείωση στις νέες τεχνολογίες.

Ο λόγος έρευνας ενός τέτοιου θέματος είναι αφενός το γεγονός ότι στην Ελλάδα οι μικρές επιχειρήσεις τα προηγούμενα χρόνια, αλλά και τώρα ακόμη, λειτουργούσαν και λειτουργούν με βάση τοπικό – εγχώριο προσανατολισμό, νοοτροπία που δεν συνάδει πλέον σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά που οι εξελίξεις ανατρέπουν δεδομένα, συνήθειες και ανάγκες με καταγιστικό ρυθμό. Αφετέρου μέσα σε αυτό το περιβάλλον, μια νέα επιχειρηματικότητα άρχισε να ξεπροβάλλει στην Ελλάδα, όπου η εξωστρέφεια, η διαφάνεια, η τεχνολογία και η καινοτομία αποτελούν μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της. Η ραγδαία αυτή ανάπτυξη των startups, η διαδικασία μετατροπής της σύλληψης της ιδέας – εντοπισμός της ευκαιρίας έως και το τελικό προϊόν/υπηρεσία, το αίσθημα της συλλογικής εργασίας στα πρώτα, ιδιαίτερα, στάδια των επιχειρήσεων, οι προοπτικές αυτών μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, τα επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούν για να καθορίσουν στόχους και δράσεις, αποτέλεσαν το βασικό κίνητρο για να μελετηθούν σε βάθος οι παράγοντες που προσδιορίζουν και καθορίζουν τις εταιρείες αυτές (Φαφαλιού, 2014). Η παρούσα έρευνα εστιάζει, ανάμεσα σε άλλους, σε δυο καθοριστικούς παράγοντες, την ομάδα και τη χρηματοδότηση. Η ομάδα αποτελεί βασικό εσωτερικό παράγοντα και η ανάλυσή της παρουσιάζει, αντικειμενικά, δυσκολίες δεδομένου ότι κάποια στοιχεία χρειάζονται και ψυχολογική προσέγγιση. Παρόλα αυτά, η ομάδα, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της, η διαδικασία προσλήψεων και απολύσεων, οι στόχοι που θέτονται από τους ιδρυτές και πως θα διοχετευθούν αυτοί στα μέλη της startup για να εκπληρωθούν, η κουλτούρα της, αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για την ανάπτυξη, λειτουργία και βιωσιμότητα των startups. Από την άλλη μεριά, βασικός εξωτερικός παράγοντας αποτελεί η χρηματοδότηση. Η μορφή της, το στάδιο που θα ληφθεί, από ποιόν θεσμό, αποτελούν κριτήρια που οι ιδρυτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη. Η έρευνα αποδεικνύει ότι η χρηματοδότηση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία της startup. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζεται και ένα υποθετικό παράδειγμα ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητό πώς λειτουργεί η χρηματοδότηση ανάλογα με το στάδιο της και την πηγή της.

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν δημιουργηθεί και οι λεγόμενες θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, όπου οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να βρουν καθοδήγηση για τα πρώτα τους βήματα, όπου είναι και τα πιο κρίσιμα για την επιβίωση και ανάπτυξή τους (Φαφαλιού, 2014).

Συμπυκνώνοντας την καινοτομία, τη θέληση και τη δημιουργικότητα, οι νεοφυείς επιχειρήσεις διεκδικούν μερίδιο στο νέο παραγωγικό μοντέλο της χώρας με τη δημιουργία νέων αγορών ή εξέλιξη υπάρχουσας, με νέα προϊόντα και υπηρεσίες, με νέες καταναλωτικές εμπειρίες και νέα Brands (επώνυμες μάρκες). Ο δρόμος είναι ανοιχτός, αλλά και ακανθώδης: το 50% των startups εγκαταλείπει σε διάστημα τριών ετών. Δεν αρκεί μία καλή ιδέα για την επιτυχημένη δημιουργία και σταδιοδρομία μιας νεοφυούς επιχείρησης. Οι startups δεν καλούνται απλώς να διαδραματίσουν ατομικό βιοποριστικό ρόλο, αλλά να προσδώσουν σωρευτικά αναπτυξιακή δυναμική με πολλαπλάσια αποτελέσματα³.

Στα πλαίσια των παραπάνω και προκειμένου να διερευνηθεί το περιβάλλον που λειτουργούν και αναπτύσσονται οι νεοφυείς επιχειρήσεις η εμπειρική προσέγγιση πραγματοποιείται μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου. Η έρευνα διήρκησε από την 3^η Ιουλίου 2015 έως και τη 15^η Σεπτεμβρίου 2015. Μέσω του ερωτηματολογίου γίνεται προσπάθεια ανίχνευσης ποιοτικών μεταβλητών που δρουν αποφασιστικά πάνω στις startups, είτε θετικά είτε αρνητικά, η πορεία τους, οι δυνατότητες χρηματοδότησής τους. Ιδιαίτερα, όμως, ερευνούνται οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλοντος. Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο έτσι ώστε να καλύπτει τις εξής ενότητες: α) Γενικά – δημογραφικά στοιχεία, β) προσδιορισμός των βασικών παραγόντων των startups μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Η διάρθρωση δε της παρούσης διπλωματικής εργασίας έχει ως ακολούθως: Χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος (Κεφάλαιο δύο) περιλαμβάνει την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και το θεωρητικό πλαίσιο λειτουργίας των startups, όπου και εντοπίζονται βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες που καθορίζουν την βιωσιμότητά τους. Στο δεύτερο μέρος (κεφάλαια τρία, τέσσερα και πέντε) γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των startups και γίνεται αναφορά σε μερικές από τις πιο πετυχημένες εταιρείες που ξεκίνησαν ως startups. Το τρίτο μέρος (κεφάλαια έξι και επτά) αποτελεί την εμπειρική προσέγγιση της παρούσας εργασίας, όπου γίνεται παρουσίαση ερωτηματολογίου, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, η ανάλυσή του και ο σχολιασμός επί της έρευνας. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα (διαγράμματα, πίτες) και γίνεται σύνδεση με την βιβλιογραφία. Στο έβδομο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

³ <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/891161/startups-stin-ellada-apo-to-miden>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Βιβλιογραφική επισκόπηση και θεωρητική προσέγγιση λειτουργίας των Startups

2.1 Εισαγωγή - Βιβλιογραφική επισκόπηση

Οι startups στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν αποτελούν άγνωστη λέξη. Αντίθετα, για την ελληνική πραγματικότητα αποτελεί μια νέα προσέγγιση που είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που βιώνει τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα⁴. Κατά συνέπεια, η ελληνική βιβλιογραφία είναι σχετικά περιορισμένη γύρω από αυτές και οι πηγές άντλησης πληροφοριών προέρχονται κυρίως από γενικές έρευνες για την επιχειρηματικότητα από οργανισμούς και δημοσιεύσεις άρθρων προερχόμενα από ιδιωτικές εμπειρίες. Αντίθετα, η ξένη βιβλιογραφία είναι πολύ πιο πλούσια σε υλικό και σε δημοσιεύσεις, γεγονός που δεν προκαλεί εντύπωση, από τη στιγμή που οι σημερινοί εταιρείες κολοσσοί έγιναν αντικείμενο ανάλυσής τους σχετικά με το πώς δημιουργήθηκαν, τόσο από την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση διερευνήθηκε συστηματικά, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές για να εντοπιστούν σχετικές μελέτες και άρθρα. Πρώτα έγινε αναζήτηση στις ακόλουθες βάσεις δεδομένων: Emerald Insights, Science Direct, Google Scholar και χρήση της ψηφιακής βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Σε κάθε μία από αυτές τις βάσεις βιβλιογραφικών πηγών χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθοι όροι αναζήτησης: startups, internal factors startups, internal and external factors of startups firms, startup firms, growth startups, Business, Entrepreneurship, νεοφυείς επιχειρήσεις Ελλάδα, εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες startups και επιχειρηματικότητα Ελλάδα. Δεύτερον, πραγματοποιήθηκαν αυτόματες αναζητήσεις σε επιστημονικά περιοδικά που δημοσιεύουν έρευνες για την επιχειρηματικότητα, όπως Academy of Management Journal και Journal of Small Business Management. Τρίτον, πραγματοποιήθηκε αναζήτηση μέσω του περιηγητή της Google με χρήση των παραπάνω λέξεων, όπου και εντοπίστηκαν πληθώρα αναρτήσεων σε διάφορες ιστοσελίδες, κυρίως, του εξωτερικού, αλλά και του εσωτερικού.

⁴ Έρευνα του IOBE με θέμα «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013 – 14: Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας»

Ενδιαφέρον παρουσιάζεται και στις τρεις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τον IOBE, την Endeavor Greece και την ThinkBiz, εκ των οποίων οι δυο πρώτες κάνουν αναφορά γενικά στην επιχειρηματικότητα και η τρίτη πλησιάζει αρκετά το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αλλά σε πολύ μικρή έκταση. Τέταρτον, για την ακόμη καλύτερη κατανόηση και εντύπωση των βασικών αυτών παραγόντων διαβάστηκαν δυο βιβλία που σχετίζονται άμεσα με τις startups από τους Ries (2011) και Livingston (2007).

2.2 Έρευνες των Endeavor Greece, IOBE και ThinkBiz

Η δύσκολη οικονομική συγκυρία έχει επηρεάσει το σύνολο των δραστηριοτήτων στην Ελλάδα, ανάμεσα στις οποίες δεν θα μπορούσε να λείπει φυσικά και η επιχειρηματικότητα. Αυτό αποδεικνύεται εύλογα στις παρακάτω έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τρεις διαφορετικούς θεσμούς και φανερώνουν την πραγματική κατάσταση της οικονομίας και του επιχειρηματικού κόσμου με αριθμούς. Παρακάτω συνοψίζονται τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών.

2.2.1 Έρευνα της Endeavor Greece με τίτλο «Δημιουργώντας θέσεις εργασίας για τους νέους⁵»

Η δύσκολη οικονομική συγκυρία στην οποία περιήλθαν οι οικονομίες εξαιτίας της κρίσης που ξεκίνησε το 2008, δεν ήταν δυνατόν να μην επηρεάσουν και την Ελλάδα, όπου προκλήθηκαν τεράστιες αλλαγές, που επηρέασε το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της και φυσικά και την επιχειρηματικότητά της. Οι αριθμοί είναι αμείλικτοι και αναδεικνύουν το μέγεθος του προβλήματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

- Η Ελλάδα απώλεσε το 25% του ΑΕΠ της⁶.
- Η ανεργία⁷ είναι στο 25,4%, δηλαδή 1.205.857 άτομα εκ των οποίων το 50,1% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 15 – 24.
- Απώλεια του 21,8% των συνολικών θέσεων εργασίας του 2008, περίπου δηλαδή 953.874 άνθρωποι έχασαν τις δουλειές τους.
- Τρεις μόνο κλάδοι αναλογούν τα 2/3 των θέσεων εργασίας που χάθηκαν:
 - Κατασκευές: 232.000 (- 60% του συνόλου)
 - Μεταποίηση (εκτός τροφίμων): 206.000 θέσεις (- 50% του συνόλου)

⁵ http://endeavor.org.gr/sites/default/files/images/upload/END_GR_F.pdf

⁶ Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος κόστισε στη Δ. Ευρώπη και ΗΠΑ το 25% του ΑΕΠ τους, ενώ οι χώρες της Ν. Ευρώπης (Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία) λόγω της πρόσφατης κρίσης έχασαν όλες λιγότερο από το 6% του ΑΕΠ τους.

⁷ http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101_SJO02_DT_MM_02_2015_01_F_GR.pdf Πρόκειται για αναθεωρημένα στοιχεία από την Ελληνική Στατιστική Αρχή.

- Λιανικό / χονδρικό εμπόριο: 180.000 θέσεις (- 20% του συνόλου).
- Οι κλάδοι των ακινήτων, κλωστοϋφαντουργίας έχασαν πάνω από το 60% του συνόλου των θέσεων τους.
- Τρεις μόνο κλάδοι διατήρησαν τις θέσεις εργασίας τους: τεχνολογία, αγροτική παραγωγή και μεταποίηση τροφίμων.
- Η φυγή ανθρώπινου κεφαλαίου (Brain drain) ανήλθε σε 200.000 και πλέον. Ποσοστό αυξημένο κατά 300% σε σχέση με προ κρίσης επίπεδα. Από αυτούς το 50% και άνω κατευθύνονται σε Γερμανία και Μ. Βρετανία.
- Το 2/3 των θέσεων εργασίας που χάθηκαν είναι μη ανακτήσιμες. Οι 640.000 πρέπει να αλλάξουν κλάδο, ενώ 500.000 θα οδηγήσουν σε αλλαγή τόπου διαμονής.
- Μια πολύ μικρή μειοψηφία 0,5% που αντιστοιχεί σε 3.000 περίπου υφιστάμενες επιχειρήσεις διάφορων μεγεθών μπορούν να δημιουργήσουν ποιοτικές θέσεις εργασίας. Από αυτές 100 είναι μεγάλες και οι 2.900 είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ).

Είναι προφανές ότι αυτές οι 3.000 επιχειρήσεις δεν μπορούν να δημιουργήσουν τις 1.000.000 θέσεις εργασίας που έχουν χαθεί ή τις 600.000 θέσεις εργασίας για τους νέους. Μπορούν να δημιουργήσουν μέχρι και 200.000 νέες θέσεις, από τις οποίες 100.000 για νέους, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Με τα σημερινά δεδομένα, η Ελλάδα θα χρειαστεί 25 χρόνια για να δημιουργήσει τον αριθμό υγιών επιχειρήσεων ανάπτυξης που απαιτείται για να μεταμορφώσει την οικονομία και να μειώσει δραστικά την ανεργία. Όμως, αν η προσπάθεια επικεντρωθεί:

- Να τριπλασιαστεί το ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής προστιθέμενης αξίας μέσα σε δυο χρόνια το μέγιστο,
- Να διατηρηθεί ο υφιστάμενος αριθμός των 40.000 νέων επιχειρήσεων κάθε χρόνο, και
- Διπλασιαστεί η πιθανότητα επιτυχίας τους, από 10% σε 20% τα επόμενα 2 χρόνια.

Τότε, η Ελλάδα μπορεί να δημιουργήσει 10.000 νέες υποσχόμενες επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, οι οποίες σε συνδυασμό με τις 3.000 υφιστάμενες υψηλής ανάπτυξης μπορούν να δημιουργήσουν 1.000.000 θέσεις εργασίας μέσα στα επόμενα 7 χρόνια.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα της Endeavor Greece, η κοινότητα των startups αναπτύσσεται ταχύτατα στην Ελλάδα. Ο αριθμός τους είναι 9 φορές μεγαλύτερος από το 2010 και σχεδόν διπλασιάζεται κάθε χρόνο. Με τη στήριξη επενδυτικών σχημάτων και περισσότερων 60

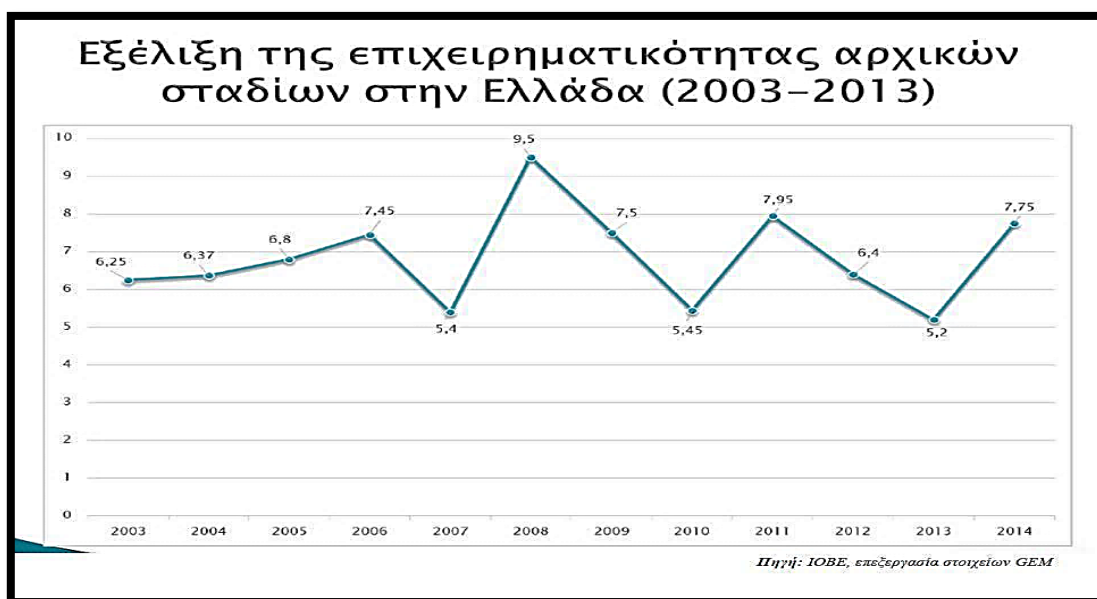
οργανισμών, οι startups θα έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην προσπάθεια της χώρας να οδηγηθεί σε βιώσιμη ανάπτυξη. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η επίδραση των κεφαλαίων της πρωτοβουλίας Jeremie που διοχετεύτηκαν στην αγορά μέσω τεσσάρων Funds (Elikonos, Odyssey, Open Fund και PJ Tech Catalyst) βοήθησαν στην ανάπτυξη των startups. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες τεχνολογίας έχουν λάβει το 50% των συνολικών επενδύσεων για το 2013, ενώ οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες βρίσκονται στη δεύτερη θέση (γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επένδυση που έλαβε η Hellas Direct). Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά τα media, τα αγροτικά προϊόντα και τρόφιμα, ο τουρισμός, η εκπαίδευση και η ψυχαγωγία. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός της έλλειψης επενδύσεων σε κλάδους με μεγάλη δραστηριότητα, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, η υγεία και η ενέργεια. Αξίζει να τονισθεί ότι το 50% των startups που έχουν δημιουργηθεί από το 2010 μέχρι σήμερα αφορά εφαρμογές για κινητές συσκευές (mobile apps) αποτυπώνοντας την σύγχρονη και διεθνή τάση που έχει επηρεάσει πολύ τη συγκεκριμένη αγορά. Επιπλέον, το 25% των επιχειρήσεων φαίνεται ότι μπορεί να αναπτυχθεί σημαντικά, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και προστιθέμενη αξία. Ο αυξημένος αριθμός επιχειρήσεων συνδέεται και με την αύξηση των οργανισμών στήριξης των νέων αυτών εγχειρημάτων, όπως οι συνεργατικοί χώροι και οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, καθώς και των διαγωνισμών, των εκδηλώσεων και άλλων πρωτοβουλιών που στόχο έχουν τη στροφή προς την επιχειρηματικότητα και τη χρηματοδότηση των νέων ξεκινήσεων⁸.

Επομένως, η διατήρηση του ρυθμού αύξησης των startups, διαφοροποιώντας την εστίαση σε κλάδους και προσελκύοντας περισσότερους έμπειρους επαγγελματίες, η Ελλάδα μπορεί να φτάσει σε έναν ικανό αριθμό και ποιότητα νέων επιχειρηματικών προσπαθειών. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά θετικά βήματα για τις διαδικασίες έναρξης επιχειρήσεων, όμως, το πιο σημαντικό κομμάτι που είναι η μεγέθυνση των επιχειρήσεων υψηλής δυναμικής παραμένει εξαιρετικά προβληματική για τους Έλληνες επιχειρηματίες και περιλαμβάνει τα γνωστά εμπόδια (θεσμικό πλαίσιο, ρευστότητα, είσοδος σε διεθνείς αγορές).

⁸ <http://endeavor.org/el/articles/bhma-%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-endeavor-greece-%CE%B5%CE%BA%CF%81%CE%B7%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-startups-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>

2.2.2 Έρευνα του IOBE με θέμα «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013 – 14: Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας»

Σύμφωνα με την έρευνα του IOBE⁹ το 2014 καταγράφηκαν τα πρώτα μικρά θετικά στοιχεία για ανάκαμψη της επιχειρηματικής δράσης. Σύμφωνα με την έρευνα, το ποσοστό του ενεργού πληθυσμού (18 – 64 ετών) που βρισκόταν σε αρχικό στάδιο επιχειρηματικής ενεργοποίησης το 2013 υποχώρησε στο 5,2%, που αντιστοιχεί σε περίπου 240 χιλιάδες άτομα, έναντι 6,4% που ήταν το 2012. Πρόκειται για τη χαμηλότερη επίδοση που έχει καταγράψει η Ελλάδα στα 11 χρόνια που συμμετέχει στην έρευνα του GEM¹⁰. Έτσι, η Ελλάδα για το 2013 κατατάσσεται στη 19η θέση εκ των 26 χωρών που περιλαμβάνονται στις χώρες καινοτομίας, έναντι της 12ης θέσης ανάμεσα στις 24 χώρες καινοτομίας το 2012. Στο Διάγραμμα 1.1 απεικονίζεται η εξέλιξη της επιχειρηματικότητας των αρχικών σταδίων στην Ελλάδα (2003 – 2013).



Πηγή: Έρευνα IOBE, «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013 – 2014: Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας»

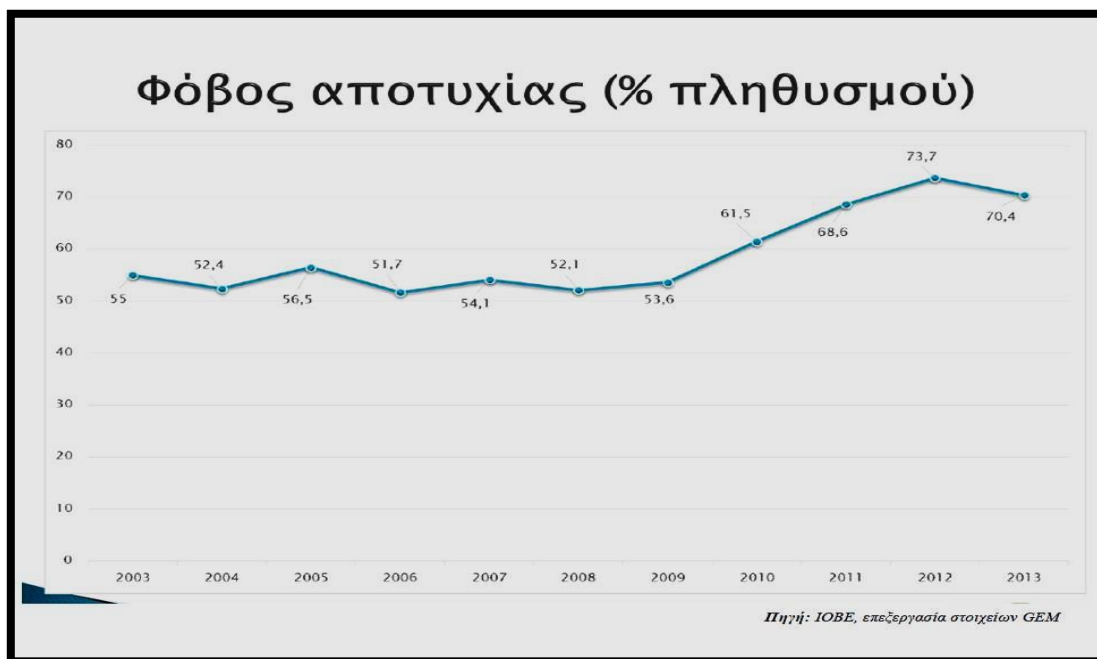
Διάγραμμα 2.1
Εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων στην Ελλάδα

Παράλληλα, στην μελέτη καταγράφεται για άλλη μια χρονιά ο φόβος της αποτυχίας. Το ποσοστό του φόβου αποτυχίας είναι το υψηλότερο μεταξύ των χωρών καινοτομίας (δηλαδή

⁹ Ολόκληρη η έρευνα του IOBE: http://www.iobe.gr/research_dtl.asp?RID=107

¹⁰ GEM = Global Entrepreneurship Monitor. Παρέχει υψηλής ποιότητας πληροφορίες, αναλυτικές εκθέσεις και ενδιαφέρουσες ιστορίες, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού φαινομένου. <http://www.gemconsortium.org/>

των περισσότερο ανεπτυγμένων χωρών που συμμετέχουν στο ερευνητικό πρόγραμμα του GEM). Ταυτόχρονα, ο αριθμός των Ελλήνων που πιστεύουν πως διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες προκειμένου να ξεκινήσουν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Στο Διάγραμμα 1.2 απεικονίζεται το υψηλό ποσοστό του φόβου αποτυχίας.



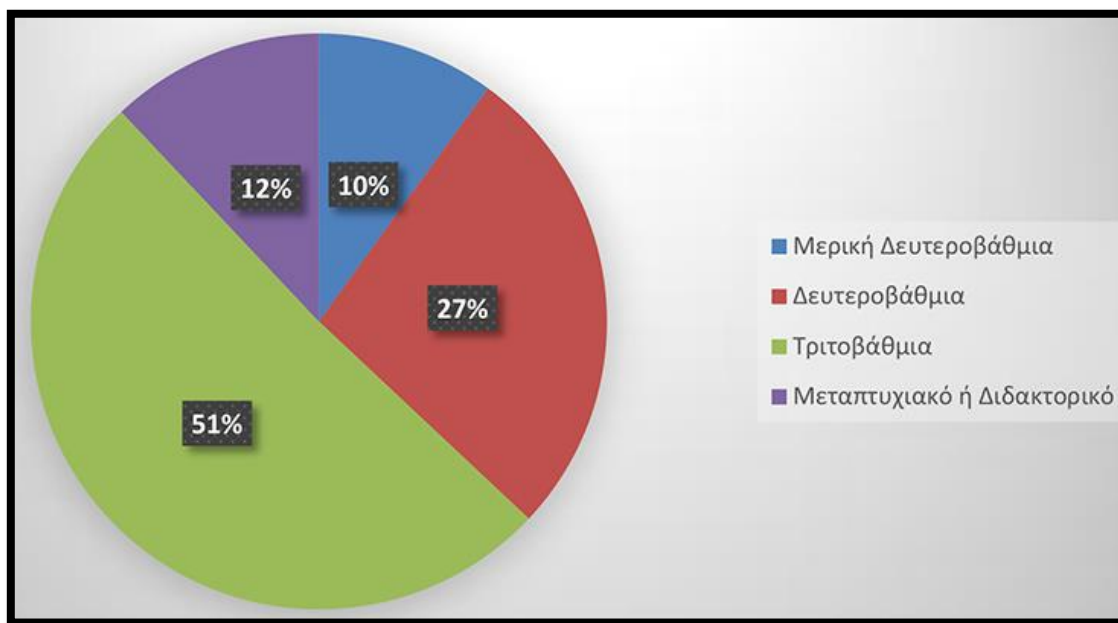
Πηγή: Έρευνα IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013 – 2014: Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας».

Διάγραμμα 2.2 **Φόβος αποτυχίας (% πληθυσμού)**

Το ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει πως έχει διακόψει ή αναστείλει μια επιχειρηματική δραστηριότητα το 2013 ανέρχεται στο 4,8% που αντιστοιχεί σε περίπου 220 χιλιάδες άτομα. Το αντίστοιχο ποσοστό του πληθυσμού διαμορφώθηκε ελαφρώς υψηλότερα, έναντι της αμέσως προηγούμενης περιόδου όπου κυμαινόταν στο 4,6%. Είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών καινοτομίας ως προς το ποσοστό διακοπής – αναστολής επιχειρηματικής δραστηριότητας το 2013. Ως βασικότερος παράγοντας διακοπής ή αναστολής λειτουργίας μιας επιχείρησης εμφανίζεται η έλλειψη κερδοφορίας με ποσοστό 51%, ενώ περίπου το 11% διέκοψαν λειτουργία εξαιτίας προβλημάτων χρηματοδότησης.

Ο αντιπροσωπευτικός επιχειρηματίας στην Ελλάδα που βρίσκεται σε αρχικό στάδιο δραστηριοποίησης τείνει να έχει το εξής προφίλ: είναι ανδρικού φύλου, ηλικίας 25 – 44 ετών, έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση και δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών

προς τους καταναλωτές. Επίσης, κατά την τελευταία τριετία 2012 – 2014 ο δείκτης της νεανικής επιχειρηματικότητας (18 – 34) διαμορφώνεται σε σταθερά υψηλότερα επίπεδα από τον αντίστοιχο δείκτη που αφορά επιχειρηματίες μεγαλύτερης ηλικίας (35 – 64). Στο Διάγραμμα 1.3 απεικονίζεται το επίπεδο εκπαίδευσης του επιχειρηματία στην Ελλάδα.



Πηγή: Έρευνα IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013 – 2014: Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας»

Διάγραμμα 2.3

Επίπεδο εκπαίδευσης επιχειρηματιών

Μάλιστα, κατά την τριετία ο δείκτης της νεανικής επιχειρηματικότητας διευρύνει τη διαφορά του από το δείκτη των μεγαλύτερων ηλικιών: ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων των νέων από 7% το 2013 ανέρχεται στο 10,5% το 2014, ενώ, αντίστοιχα, ο δείκτης ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας από 4,5% το 2013 προσεγγίζει το 6% το 2014. Σύμφωνα με τους ερευνητές του IOBE, η αξιολόγηση αυτού του ευρήματος δεν μπορεί να είναι μονοσήμαντα θετική ή αρνητική. Έτσι, η υψηλότερη επιχειρηματικότητα των νέων ενδεχομένως να προέρχεται από τη δυσκολία εύρεσης μισθωτής απασχόλησης – να πρόκειται δηλαδή για επιχειρηματικότητα ανάγκης. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να υποτεθεί ότι η υψηλότερη ενασχόληση των νέων με την επιχειρηματική δραστηριότητα αντανακλάται θετικά στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νεανικών εγχειρημάτων.

2.2.3 Έρευνα της ThinkBiz με τίτλο: «Παράγοντες που επηρεάζουν των απόδοση των ελληνικών startups επιχειρήσεων».

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της ThinkBiz, τέσσερις είναι οι κύριοι πυλώνες που επηρεάζουν την απόδοση των ελληνικών startups:

- i. Το 78% των startups υψηλής απόδοσης είχαν καινοτόμες ιδέες με υψηλό ποσοστό εισαγωγής νέων προϊόντων, σε αντίθεση με το 50% των startups χαμηλής απόδοσης που είχαν μικρό ρυθμό εισαγωγής νέων προϊόντων.
- ii. 8 στις 10 εταιρείες υψηλής απόδοσης έδωσαν μεγάλη έμφαση στη δημιουργία Business Plan και στη χάραξη στρατηγικής στο ξεκίνημά τους, ενώ 4 στις 10 εταιρείες χαμηλής απόδοσης δημιούργησαν Business Plan κατά τη δημιουργία τους.
- iii. Το 74% των startups υψηλής απόδοσης, δηλαδή με υψηλές πωλήσεις και έσοδα, έχουν επεκταθεί σε αγορές του εξωτερικού, ενώ, μόνο το 53% των startups που έχουν χαμηλή απόδοση έχουν προσελκύσει αγορές του εξωτερικού.
- iv. Οι πόροι¹¹ αποδείχθηκαν εξαιρετικά σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία, καθώς το 67% των startups που έχουν πρόσβαση σε όλους τους σημαντικούς πόρους έχουν, τελικά, υψηλή απόδοση. Αντιθέτως, μόνο το 31% των startups χαμηλής απόδοσης έκαναν χρήση υψηλής ποιότητας πόρων.

Τέλος, οι startups που πήραν μέρος στην έρευνα δραστηριοποιούνται στους τομείς του software με ποσοστό 41%, hardware με 15%, retail με 13% και σε άλλους τομείς με ποσοστό 31%. Επίσης, το 73% των ιδρυτών είναι άνδρες και το 27% γυναίκες. Ακόμη, το 69% των startups έχουν έδρα στην Αθήνα και το 10% στη Θεσσαλονίκη¹².

2.3 Αποσαφήνιση ορισμών

Πως ορίζονται οι *startups* τελικά; Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για να αποδώσουν την έννοια αυτή. Σύμφωνα με τον Paul Graham¹³, ως νεοφυή επιχείρηση ορίζεται «η εταιρεία που έχει σχεδιαστεί ώστε να αυξηθεί ταχύτατα. Το να είναι μια επιχείρηση νεοσύστατη δεν σημαίνει ότι εντάσσεται στα πλαίσια της νεοφυούς. Το μόνο σημαντικό πράγμα για μια νεοφυή επιχείρηση είναι ο ρυθμός ανάπτυξης».

¹¹ Τους πόρους με σειρά σημαντικότητας αποτελούν: οι δεξιότητες των εργαζομένων, το Know – how, η γνώση της αγοράς, η σχέση με του πελάτες, η ευκολία εξεύρεσης κεφαλαίων και τα κανάλια διανομής

¹² Το ThinkBiz είναι μια φοιτητική ομάδα επιχειρηματικότητας με βάση το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Περισσότερα στοιχεία για την έρευνα: <http://thinkbiz.gr/research-and-visualization-13/>

¹³ <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Επίσης, οι Steve Blank και Bob Dorf¹⁴ ορίζουν την startup ως «έναν οργανισμό που συστήνεται για να αναζητήσει ένα επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο». Στην περίπτωση αυτή, η λέξη αναζήτηση έχει ως στόχο να διαφοροποιήσει τις μεγάλες (υψηλής αξίας) startups από τις μικρές επιχειρήσεις, όπως, για παράδειγμα, ένα εστιατόριο που λειτουργεί σε μια ώριμη αγορά. Το τελευταίο λειτουργεί με μια γνωστή υφιστάμενη επιχειρηματική στρατηγική, ενώ οι startups διερευνούν ένα άγνωστο ή καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο, προκειμένου να διαταραχθούν οι υπάρχουσες αγορές, όπως συνέβη στη περίπτωση των Amazon, Uber, Google, Facebook, Taxi Beat και τόσων άλλων. Πρόσθεσαν επίσης, ότι οι startups δεν αποτελούν μικρότερες εκδόσεις των μεγαλύτερων εταιρειών: μια startup είναι ένας προσωρινός οργανισμός που ψάχνει ένα επιχειρηματικό μοντέλο, σε αντίθεση με τις υφιστάμενες και μεγάλες επιχειρήσεις όπου είναι σχεδιασμένες έτσι, ώστε να εκτελούν ένα σαφώς καθορισμένο, πλήρες επικυρωμένο, δοκιμασμένο, αποδεδειγμένο, επαληθευμένο, σταθερό, σαφές, ξεκάθαρο, επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Γενικά, κύριο χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων είναι η γρήγορη ανάπτυξή τους και του διαφορετικού επιχειρηματικού μοντέλου που προσπαθούν να υιοθετήσουν.

Καινοτομία

Είναι η οργανωμένη αναζήτηση και οι δράσεις που προσδίδουν στους πόρους της επιχείρησης μια νέα ικανότητα για τη δημιουργία νέας αξίας για τους καταναλωτές και την κοινωνία. Μπορεί να αναφέρεται στη διαδικασία μετατροπής της ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή σε υπηρεσία, σε μια νέα μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, σε μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, σε ένα νέο τρόπο παρουσίασης ενός προϊόντος (design, marketing), σε μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών, το άνοιγμα μια νέας αγοράς ή ακόμη και η οργανωτική αλλαγή. Επομένως, η καινοτομία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της εταιρείας, λόγω προστιθέμενης αξίας στον καταναλωτή ή η καινοτομία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη λόγω μείωσης του κόστους παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται αξία για τον καταναλωτή και την επιχείρηση.

Η καινοτομία με βάση την τεχνολογία μπορεί να χωριστεί σε: **Στοιχειώδης**, δηλαδή ότι κάνουμε τώρα, αλλά καλύτερα και σε **ριζοσπαστική**, δηλαδή καινούριο για τον κόσμο. Η τελευταία δημιουργεί μεγάλες και σημαντικές αλλαγές. Υπερβαίνει τα όρια και επιδρά δραστηρικά τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην αγορά, προκαλώντας σημαντική αναδόμηση,

¹⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company

χαρακτηρίζοντας κυρίως τις νέο – εισερχόμενες εταιρείες ενός κλάδου και λιγότερο τις υφιστάμενες.

Επίσης, με βάση την κατάσταση που επικρατεί τώρα στην αγορά, μπορεί να χωριστεί σε: **Διατηρητέα**, όπου οι κανόνες του παιχνιδιού παραμένουν ίδιοι στην αγορά και σε **Διαταρακτική**, όπου οι κανόνες του παιχνιδιού αλλάζουν στην αγορά. Η τελευταία δημιουργεί σε συνεχή βάση αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες της αγοράς, επιφέροντας μια σειρά από ποσοτικές αλλαγές σε γνωστές παραμέτρους ενός προϊόντος – υπηρεσίας, ή εισάγοντας τεχνικά χαρακτηριστικά σε υφιστάμενα προϊόντα – υπηρεσίες.

Επομένως, η καινοτομία οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού: είναι μη αντιγράψιμη από τους ανταγωνιστές, είναι εκμεταλλεύσιμη εμπορικά με τους υπάρχοντες πόρους, προσθέτει μεγάλη αξία στον καταναλωτή και είναι πάντα επίκαιρη (Φαφαλιού, 2014).

2.4 Η μεθοδολογία Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση (Lean Startup)

Η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση έχει πάρει το όνομά της από την επανάσταση της λιτής παραγωγής που αποδίδεται στους Ταϊτσι Όνο και Σίγκεο Σινγκό, οι οποίοι την ανέπτυξαν για λογαριασμό της Toyota. Η λιτή σκέψη αλλάζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι αλυσίδες προμηθειών και τα συστήματα παραγωγής. Μεταξύ των βασικών αρχών της βρίσκεται η αξιοποίηση της γνώσης και της δημιουργικότητας των μεμονωμένων εργατών, η μείωση του μεγέθους των παρτίδων παραγωγής, καθώς και η επιτάχυνση των κύκλων παραγωγής. Έκανε γνωστή σε όλους τη διαφορά μεταξύ των δραστηριοτήτων που παράγουν αξία και αυτών που σπαταλούν αξία, ενώ ανέδειξε και πώς αναβαθμίζεται η ποιότητα στα προϊόντα από τα μέσα προς τα έξω. Η πρόοδος στον τομέα παραγωγής αγαθών μετριέται από την παραγωγή υλικών αγαθών υψηλής ποιότητας (Ries, 2011).

Σύμφωνα με την, εδώ και δεκαετίες, παραδοσιακή διαδικασία η έναρξη μιας νέας επιχείρησης – είτε πρόκειται για startup, είτε για μικρή επιχείρηση, είτε για μια πρωτοβουλία εντός μιας μεγάλης επιχείρησης – περιελάμβανε την εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου, την παρουσίασή του σε υποψήφιους επενδυτές, την δημιουργία ομάδας, το λανσάρισμα του προϊόντος στην αγορά και την έναρξη πωλήσεων του. Ανάμεσα σε αυτήν την αλληλουχία γεγονότων οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την πιθανότητα να υποστούν καίριο πλήγμα. Σύμφωνα με την έρευνα¹⁵ του Shikhar Ghosh από το Harvard Business School, το 75% του συνόλου των νεοϊδρυθόμενων επιχειρήσεων αποτυγχάνει. Το επιχειρηματικό σχέδιο,

¹⁵ <http://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/09/most-startups-fail-says-harvard.html>

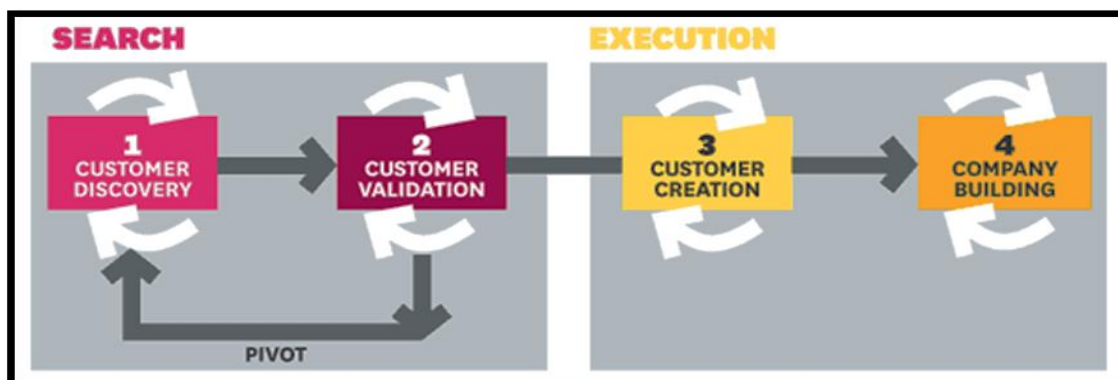
ουσιαστικά, αποτελεί μια ερευνητική άσκηση γραμμένο προτού καν ο επιχειρηματίας έχει αρχίσει να δημιουργεί το προϊόν του. Η παραπάνω υπόθεση στηρίζεται στο γεγονός, ότι είναι δυνατόν να υπολογιστούν και να προσδιοριστούν, εκ των προτέρων, τα περισσότερα άγνωστα σημεία που θα συναντήσει η εταιρεία, πριν αρχίσει να ξοδεύει χρήματα και αρχίζει να υλοποιεί την ιδέα της. Μόνο μετά την ανάπτυξη και την προώθηση του προϊόντος η εταιρεία αντλεί σημαντική ανατροφοδότηση από τους πελάτες της. Δυστυχώς, συχνά, μετά από μήνες ή και χρόνια προσπάθειας και ανάπτυξης, οι επιχειρηματίες μαθαίνουν με τον πιο οδυνηρό τρόπο, ότι οι πελάτες δεν χρειάζονται τελικά το προϊόν τους ή επιθυμούν κάποια άλλα χαρακτηριστικά σε αυτό. Τρία πράγματα που αξίζουν να αναφερθούν για τις startups που ακολουθούν αυτή την παραδοσιακή προσέγγιση:

1. Τα επιχειρηματικά σχέδια σπανίως επιβιώνουν μετά την «επαφή» του προϊόντος με τους πελάτες.
2. Κανείς, εκτός των επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων, δεν απαιτεί πενταετή επιχειρηματικά σχέδια, τα οποία είναι προϊόντα φαντασίας και ο σχεδιασμός τους είναι τις περισσότερες φορές σπατάλη πολύτιμου χρόνου.
3. Οι startups δεν είναι μικρότερες εκδόσεις των μεγάλων εταιρειών. Δεν αναπτύσσονται σύμφωνα με τις καθιερωμένες μεθόδους και αυτές που είναι επιτυχημένες, προηγουμένως οδηγούνταν από αποτυχία σε αποτυχία, αλλά βελτίωσαν την αρχική τους ιδέα μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδραση με τους πελάτες τους.

Όμως, πρόσφατα, μια σημαντική αντισταθμιστική δύναμη έχει προκύψει, η οποία μπορεί να κάνει την διαδικασία εκκίνησης μιας εταιρείας να ενέχει λιγότερο ρίσκο. Πρόκειται για τη μεθοδολογία της Λιτής Επιχειρηματικής Εκκίνησης (Lean Startup), η οποία ευνοεί τον πειραματισμό έναντι του προσεκτικού προγραμματισμού, την ανατροφοδότηση των πελατών έναντι της διαίσθησης, καθώς και τον επαναληπτικό σχεδιασμό έναντι των παραδοσιακών μεγάλων σχεδίων ανάπτυξης. Αν και η μεθοδολογία αυτή μετρά λίγα χρόνια ζωής, έννοιες όπως, «Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν» (Minimum Viable Product ή MVP) και «Αλλαγή κατεύθυνσης» (Pivoting), έχουν γρήγορα ριζώσει στον κόσμο των startups και πολλές σχολές διοίκησης επιχειρήσεων έχουν ήδη αρχίσει να προσαρμόζουν τα προγράμματα σπουδών τους, για να τη διδάξουν.

2.4.1 Τι διαφορετικά κάνει η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση για τις startups

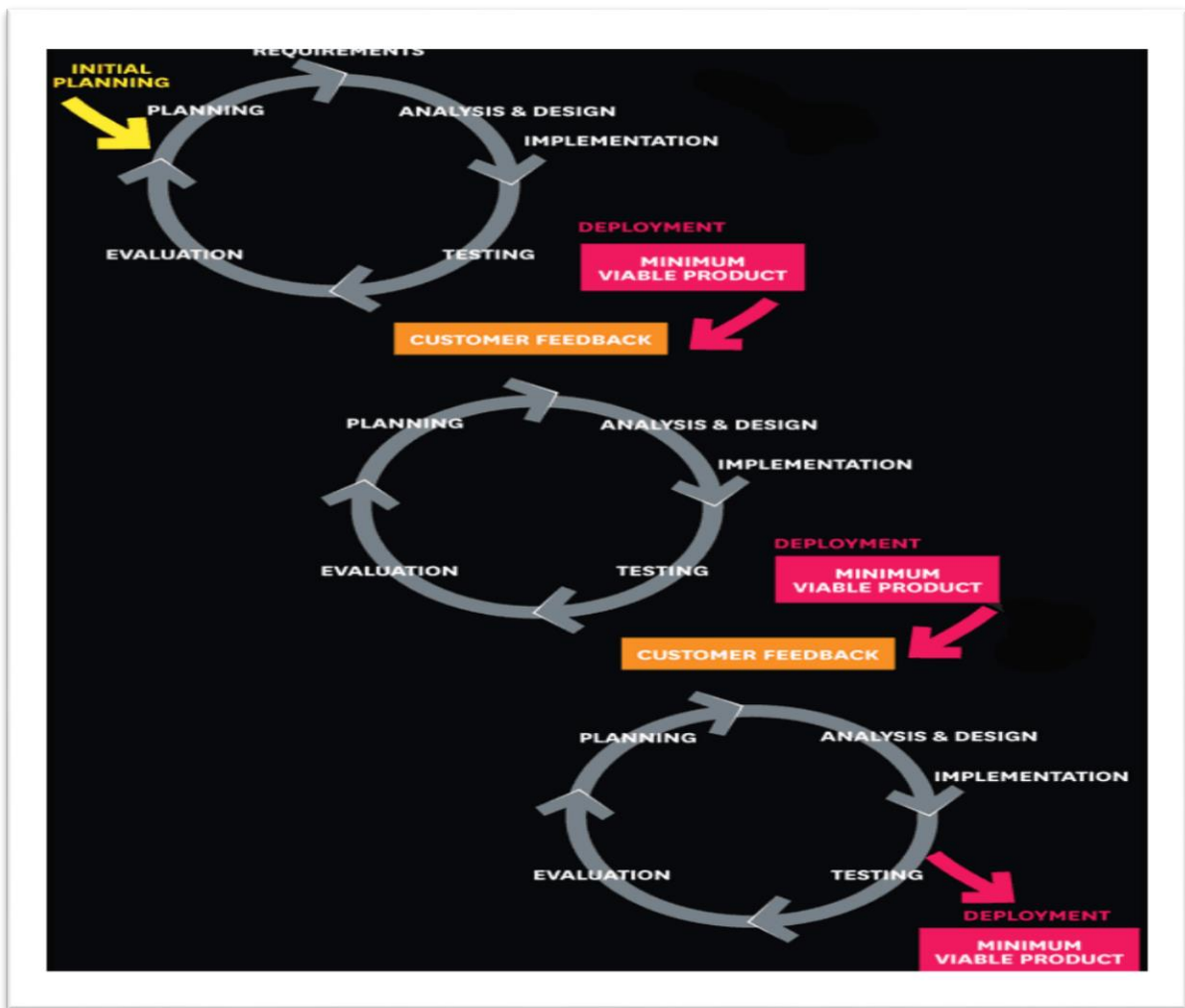
Οι startups, που ακολουθούν τη μεθοδολογία Lean, χρησιμοποιούν την προσέγγιση “Get Out Of The Building” (βγείτε έξω από τα γραφεία), έτσι ώστε να ελέγξουν τις υποθέσεις τους. Βγαίνουν έξω, λοιπόν, και ζητάνε από τους δυνητικούς χρήστες, αγοραστές και συνεργάτες σχόλια σχετικά με όλα τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών του προϊόντος, την τιμολόγηση, τα κανάλια διανομής και τις στρατηγικές απόκτησης νέων πελατών. Η έμφαση δίνεται στην ευστροφία και στην ταχύτητα. Οι νέες εταιρείες αναπτύσσουν γρήγορα τα ελάχιστα βιώσιμα προϊόντα τους και αμέσως θέλουν να αποσπάσουν τα σχόλια των πελατών. Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που άντλησαν, προχωρούν σε αναθεώρηση του προϊόντος τους, ελέγχουν ξανά την επανασχεδιαζόμενη προσφορά κάνοντας μικρές προσαρμογές ή ακόμη και ριζικές σε περίπτωση που δεν έχουν αντίκτυπο. Τα πάντα, λοιπόν, εξαρτώνται από την ανατροφοδότηση από τους πελάτες. Στο Διάγραμμα 2.4 απεικονίζεται η αλληλεπίδραση που αναπτύσσει η startup με τους πελάτες της, τόσο στη φάση έρευνας όσο και στη φάση υλοποίησης.



Πηγή: https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1305/R1305C_B_LG.gif

Διάγραμμα 2.4
Αλληλεπίδραση startup με τους πελάτες της

Επίσης, σε αντίθεση με την παραδοσιακή ανάπτυξη προϊόντος, η λιτή επιχειρηματική εκκίνηση δημιουργεί προϊόντα σε σύντομους και επαναλαμβανόμενους κύκλους, εξαλείφοντας την σπατάλη σε χρόνο και πόρους. Η startup παράγει ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, το οποίο περιέχει τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που έχουν συγκεντρωθεί από τα σχόλια των πελατών και έπειτα ξεκινάει ένα αναθεωρημένο ελάχιστο βιώσιμο προϊόν με τη διαδικασία να επαναλαμβάνεται. Το Διάγραμμα 2.5 απεικονίζει αυτή τη διαδικασία.



Πηγή: https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1305/R1305C_D_LG.gif

Διάγραμμα 2.5

Δημιουργία προϊόντων σε σύντομους και επαναλαμβανόμενους κύκλους

Είναι γεγονός πως, στη σημερινή εποχή, οι δυνάμεις της διαταραχής, της παγκοσμιοποίησης και των κανονιστικών αρχών στροβιλίζουν τις οικονομίες κάθε χώρας. Υφιστάμενες βιομηχανίες προχωρούν με γρήγορο ρυθμό σε κατάργηση θέσεων εργασίας, πολλές από τις οποίες δεν θα επιστρέψουν ποτέ σε προηγούμενα επίπεδα. Η αύξηση της απασχόλησης στον 21^ο αιώνα θα πρέπει να προέλθει από τις νέες επιχειρήσεις, έτσι ώστε όλοι να έχουν έννομο συμφέρον για την προώθηση ενός περιβάλλοντος που θα τους βοηθά να επιτύχουν, να αναπτύσσονται και να προσλαμβάνουν περισσότερους εργαζομένους. Η δημιουργία μιας οικονομίας της καινοτομίας που είναι αποτέλεσμα της ραγδαίας επέκτασης των startups δεν ήταν ποτέ πιο επιτακτική. Το Διάγραμμα 2.6 απεικονίζει τις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης με τη λιτή επιχειρηματική εκκίνηση.



Πηγή: https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1305/R1305C_C_LG.gif

Διάγραμμα 2.6 Διαφορές μεταξύ μεθόδου Lean και παραδοσιακής

Στο παρελθόν, η αύξηση του αριθμού των startups είχε περιοριστεί από πέντε παράγοντες:

1. Το υψηλό κόστος απόκτησης του πρώτου πελάτη και το ακόμη υψηλότερο κόστος να αγοράσει το λάθος προϊόν.
2. Μακρύς κύκλος ανάπτυξης τεχνολογίας.
3. Ο σχετικά περιορισμένος αριθμός ανθρώπων με διάθεση για ανάληψη ρίσκου τόσο για να ιδρύσουν startup, όσο και να εργαστούν σε μια τέτοια.

4. Η δομή του κλάδου των Venture Capitals (Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών), στην οποία ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλα ποσά σε ελάχιστες startups για να έχουν ευκαιρία για σημαντικές αποδόσεις.
5. Η συγκέντρωση των πραγματικά εξειδικευμένων ανθρώπων που διαθέτουν την τεχνογνωσία για το πώς χτίζεται μια startup σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Η εφαρμογή της μεθόδου Lean μειώνει τους δυο πρώτους παράγοντες, βοηθώντας τις νέες επιχειρήσεις να λανσάρουν προϊόντα που πραγματικά θέλουν και χρειάζονται οι πελάτες πολύ πιο γρήγορα και φθηνά από τις παραδοσιακές μεθόδους, ενώ και ο τρίτος παράγοντας μειώνεται, αφού η χρήση της μεθόδου αυτή μετριάζει τον κίνδυνο για τις startups. Ο συνδυασμός όλων αυτών των δυνάμεων τροποποιούν το επιχειρηματικό τοπίο. Μια άλλη σημαντική τάση είναι η αποκέντρωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση. Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών κάποτε ήταν μια κλειστή ομάδα επιχειρήσεων συγκεντρωμένες γύρω από τη Silicon Valley, τη Βοστώνη και τη Νέα Υόρκη. Στο σημερινό επιχειρηματικό οικοσύστημα όμως, νέα είδη χρηματοδοτικών κεφαλαίων, όπως οι επιχειρηματικοί άγγελοι, μπορούν να κάνουν επενδύσεις σε πρώιμα στάδια¹⁶.

Επομένως, μπορούμε να συνοψίσουμε στα εξής:

- Οι ιδρυτές μετατρέπουν τις επιχειρηματικές ιδέες σε υποθέσεις επιχειρηματικών μοντέλων, ελέγχουν τις υποθέσεις τους με βάση τις ανάγκες των πελατών και στη συνέχεια δημιουργούν ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν.
- Οι startups συνεχίζουν να ελέγχουν όλες τις άλλες υποθέσεις τους και προσπαθούν να επικυρώσουν το ενδιαφέρον των πελατών, μέσω της έγκαιρης παραγγελίας ή της χρήσης του προϊόντος. Αν δεν υπάρχει ενδιαφέρον, τότε γίνεται μεταστροφή με την αλλαγή μιας ή περισσότερων υποθέσεων.
- Το προϊόν έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και είναι έτοιμο για να πουληθεί. Κάνοντας χρήση των αποδεδειγμένων υποθέσεων τους, οι startups αναπτύσσουν τη ζήτηση για το προϊόν τους, μέσω δαπανών σε μάρκετινγκ και πωλήσεις.

Επίσης, σε όλο τον κόσμο, εκατοντάδες επιταχυντές (accelerators), έχουν αρχίσει να υιοθετούν αυτές τις πρώιμες επενδύσεις, ενώ διάφορες ιστοσελίδες παρέχουν ένα νέο τρόπο

¹⁶ <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

χρηματοδότησης των νεοσύστατων επιχειρήσεων, το crowdsourcing¹⁷. Επί προσθέτως, η στιγμιαία διαθεσιμότητα των πληροφοριών αποτελεί πλέον τεράστιο όφελος για τις νέες επιχειρήσεις, αν σκεφθεί κανείς μάλιστα, ότι πριν εξαπλωθεί το διαδίκτυο, οι περισσότεροι ιδρυτές επιχειρήσεων μπορούσαν να συμβουλευτούν έμπειρους επενδυτές ή άλλους επιχειρηματίες μόνο όταν μπορούσαν να έχουν κάποια συνάντηση μαζί τους. Σήμερα, όμως, η μεγαλύτερη πρόκληση των ιδρυτών startups είναι η διαλογή των κατάλληλων πληροφοριών από έναν ανεξέλεγκτο όγκο δεδομένων. Οι εταιρείες έχουν αφιερώσει τα τελευταία είκοσι χρόνια στην προσπάθεια να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να μειώσουν το κόστος τους. Για να συμβεί αυτό, δεν αρκεί μόνο η εστίαση στην βελτίωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων. Σχεδόν κάθε μεγάλη εταιρεία αναγνωρίζει ότι πρέπει να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές απειλές με συνεχή καινοτομία. Για να εξασφαλιστεί η επιβίωση και ανάπτυξη οι εταιρείες πρέπει να συνεχίζουν να καινοτομούν πάνω στα επιχειρηματικά μοντέλα. Η πρόκληση αυτή απαιτεί νέες εντελώς οργανωτικές ικανότητες και δεξιότητες¹⁸.

2.4.2 Βασικές αρχές μεθόδου λιτή επιχειρηματική εκκίνηση

Ο Eric Ries στο βιβλίο του “The Lean Startup” (Ries, 2011) κάνει αναφορά στις πέντε αρχές της μεθόδου αυτή:

1. **Οι επιχειρηματίες βρίσκονται παντού.** Η μέθοδος αυτή μπορεί να αποδώσει σε επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και σε όλους τους τομείς και κλάδους, δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας.
2. **Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μανάτζμεντ.** Η επιχειρηματική εκκίνηση δεν παράγει απλώς ένα προϊόν, είναι θεσμός και επομένως χρειάζεται νέου τύπου διοίκησης, σχεδιασμένη κατά τέτοιο τρόπο για να ανταπεξέρχεται στο πλαίσιο της ακραίας αβεβαιότητας στην οποία βρίσκεται. Στη πραγματικότητα, η λέξη «επιχειρηματίας» θα πρέπει να θεωρείται τίτλος εργασίας σε όλες τις σύγχρονες εταιρείες που βασίζονται στην καινοτομία ως απαραίτητο στοιχείο της μελλοντικής τους ανάπτυξης.
3. **Τεκμηριωμένη μάθηση.** Ο σκοπός μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι να μάθει κανείς πώς να δημιουργεί βιώσιμη επιχείρηση. Αυτή η μάθηση μπορεί να τεκμηριωθεί από τη διεξαγωγή συχνών πειραμάτων που επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να δοκιμάζουν κάθε στοιχείο του οράματός τους.

¹⁷ Το Crowdsourcing ή ο πληθοπορισμός είναι η πράξη της εξωτερικής ανάθεσης καθηκόντων, που παραδοσιακά εκτελούνταν από υπάλληλο ή εργολάβο, σε μια μεγάλη ομάδα εθελοντών ή μία κοινότητα, μέσω ανοικτής πρόσκλησης.

¹⁸ <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

4. **Χτίζω – αποτιμώ – Μαθαίνω.** Η ουσιαστική δραστηριότητα μιας επιχειρηματικής εκκίνησης είναι να μετατρέπει ιδέες σε προϊόντα, να αποτιμά το κατά πόσο ανταποκρίνονται οι πελάτες και να μαθαίνει έπειτα πώς να αλλάζει κατεύθυνση ή να επιμένει στην ίδια. Όλες οι επιτυχημένες διαδικασίες επιχειρηματικής εκκίνησης πρέπει να είναι συντονισμένες, ώστε να επιταχύνουν αυτή την επαναλαμβανόμενη ανατροφοδότηση.
5. **Καινοτόμα λογιστική.** Για να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση και να ελέγχονται οι καινοτόμοι, χρειάζεται να επικεντρωθούν σε ορισμένα μη ενδιαφέροντα πράγματα: πώς να μετράται η πρόοδος, πώς να θέτονται ορόσημα και πώς να θέτονται προτεραιότητες στην εργασία. Αυτό απαιτεί μια νέου είδους λογιστικής, σχεδιασμένη ειδικά για τις επιχειρηματικές εκκινήσεις και τους ανθρώπους που τις «τρέχουν».

Οι αρχές της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης κάνει την επιχειρηματική δραστηριότητα προσβάσιμη σε μια ολόκληρη νέα γενιά ιδρυτών επιχειρήσεων που διψούν για νέες ιδέες για το πώς να χτίσουν μια επιτυχημένη επιχείρηση.

2.5 Γιατί να ξεκινήσει κανείς startup

Ο όρος νεοφυής επιχείρηση (Startup) έγινε γνωστός όταν πλήθος επιχειρήσεων με κατάληξη .com, ιδρύθηκαν στο διαδίκτυο κατά τη διάρκεια της φούσκας των dot.com¹⁹. Οι επιχειρήσεις αυτές, όπως είδαμε παραπάνω, συνδέονται με υψηλή ανάπτυξη, είναι καινοτόμες, έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και πολλές από αυτές επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια νέα αγορά ή να εξελίξουν δυναμικά μια υπάρχουσα. Οι επιτυχημένες νεοφυείς επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυνατότητα επέκτασης σε σχέση με μια τυπική επιχείρηση, δεδομένου ότι μπορούν να αυξηθούν ραγδαία με μικρή δαπάνη του κεφαλαίου και περιορισμένες ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και εγκαταστάσεις. Αυτός είναι και ένας λόγος που οι επενδυτές έλκονται συχνότερα από αυτού του είδους τις επιχειρήσεις και τις διακρίνουν από την αναλογία ρίσκου / οφέλους και τις δυνατότητες επεκτασιμότητας.

Πριν γίνει αναφορά στους λόγους που κάποιος ξεκινάει startup, υπάρχει κάτι πιο σημαντικό που αξίζει να αναφερθεί. Ο αρχικός σκοπός δημιουργίας μιας startup δεν είναι το κέρδος, αφού υπάρχουν αρκετά πιο εύκολοι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό. Άλλωστε, όσοι έχουν δημιουργήσει μια startup αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι δεν είχαν φανταστεί πόσο δύσκολο και επίμονο θα ήταν. Επομένως, ξεκινάει κανείς μια startup όταν νιώθει έντονη πρόκληση ή ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και θεωρεί ότι με την ίδρυση της

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble

είναι ο καλύτερος τρόπος για να το λύσει. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι λόγοι, γιατί πρέπει να ξεκινήσει κανείς μια startup:

- **Είναι η στιγμή της ζωής του.** Είναι ο λόγος που θα παρακινήσει κάποιον να ξεκινήσει startup. Μπορεί ορισμένες στιγμές να είναι πολύ δύσκολες, αλλά παράλληλα είναι και διασκεδαστικό. Είναι μια περιπέτεια που θα την θυμάται για την υπόλοιπη ζωή του, είτε τα πράγματα κυλήσουν ομαλά είτε όχι. Και αξίζει να γίνει κανείς επιχειρηματίας για να ζήσει αυτή την περιπέτεια που περιλαμβάνει νίκες, αβεβαιότητα, αποτυχίες, επικοινωνία με τους πελάτες, τον τύπο κ.τ.λ.
- **Η δύναμη να δημιουργηθεί κάτι από το μηδέν.** Λίγα επαγγέλματα έχουν την δύναμη να δημιουργήσουν κάτι από το απολύτως τίποτα. Αυτή τη στιγμή, υπάρχει κάποιος που έχει μια τρελή ιδέα στο μυαλό του που θέλει να την φέρει στον κόσμο και υπάρχει η πιθανότητα να είναι τόσο καλή, που θα έχει αντίκτυπο στις ζωές μεγάλου αριθμού ανθρώπων σε όλον τον κόσμο. Αυτό δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί εύκολα, ακόμη και μερικά χρόνια πριν, τώρα, όμως, είναι δυνατόν για τον οποιονδήποτε και οπουδήποτε.
- **Ένας ολόκληρος κόσμος γνώσης διαθέσιμος.** Μερικά χρόνια πριν η παρακολούθηση σεμιναρίων, η αγορά εξειδικευμένων βιβλίων, η απόκτηση πληροφοριών κόστιζε σε χρήματα και χρόνο. Ακόμη και στις μέρες μας ισχύει αυτό, η διαφορά όμως πλέον είναι υπάρχουν πολλές περισσότερες επιλογές. Μπορεί να τις βρει πλέον ο καθείς σε ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, στις ειδήσεις, στο twitter και το σπουδαιότερο, οι περισσότερες, διατίθενται δωρεάν.
- **Φθηνότερη εκκίνηση.** Δέκα χρόνια πριν το κόστος για λογισμικό και τεχνικό εξοπλισμό κόστιζε αρκετά χρήματα. Οποιαδήποτε επένδυση σκεφτόταν κάποιος να προχωρήσει, ερχόταν αντιμέτωπος με το πρόβλημα της δαπάνης αρκετών οικονομικών πόρων. Λογισμικά για εσωτερική διασύνδεση και επικοινωνία κόστιζαν πολύ, ενώ και οι επιλογές ήταν περιορισμένες. Στον αντίποδα, στις μέρες μας υπάρχουν ανοικτές βάσεις δεδομένων και εφαρμογές στο σύννεφο (cloud apps), όπου προσφέρουν απεριόριστες δυνατότητες και το κυριότερο, τις περισσότερες φορές δωρεάν.
- **Η τοποθεσία δεν είναι σημαντική πλέον.** Στη σημερινή εποχή, μπορεί να ξεκινήσει κανείς την εταιρεία του από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου και να τύχει και μεγάλης προβολής. Όλο και περισσότερες εταιρείες δημιουργούνται σε

διάφορα σημεία του κόσμου, ενώ και η δυνατότητα πρόσβασης σε πελάτες είναι διαθέσιμη παγκοσμίως.

- **Μεγάλος αντίκτυπος σε σύντομο χρονικό διάστημα.** Παλιότερα για να πάρει δημοσιότητα μια εταιρεία χρειαζόταν να πληρώσει ένα υπερτιμημένο ποσό σε εταιρεία δημοσίων σχέσεων για να αναλάβει την προώθησή της. Πλέον, ένα εξαιρετικό προϊόν με τη συνοδεία μιας πολύ καλής κατασκευασμένης ιστορίας σε διαφήμιση, μπορεί να απογειώσει την εταιρεία μέσα σε μια νύχτα και να αποσπάσει την προσοχή όλων των μέσων ενημέρωσης και της τεχνολογικής ελίτ.
- **Περισσότερα κανάλια απόκτησης πελατών από ποτέ.** Η απόκτηση πελατών πάντα ήταν και είναι η δυσκολότερη διαδικασία. Πλέον, υπάρχει ποικιλία καναλιών για την απόκτηση πελατών. Δημόσιες σχέσεις, εισερχόμενο μάρκετινγκ, μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης, εκδηλώσεις, πλατφόρμες διανομής, απευθείας πωλήσεις, είναι μερικά από αυτά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Γιατί είναι σημαντικό αυτό; Γιατί όσο περισσότερα κανάλια υπάρχουν, τόσο περισσότερες ευκαιρίες για επιτυχία υπάρχουν.
- **Διαθεσιμότητα κεφαλαίων.** Η διαδικασία άντλησης κεφαλαίων διέρχεται από μια ενδιαφέρουσα μεταβατική περίοδο. Μια νέα κατηγορία επενδυτών έχει ξεπηδήσει, που οδηγούν σε ολοένα και μικρότερες συμφωνίες. Παλαιότερα συνηθίζονταν να υπάρχουν περισσότεροι γύροι επιχειρηματικών αγγέλων (business angels rounds), οι συμφωνίες έπαιρναν λιγότερο χρόνο και οι όροι διέφεραν πολύ. Τώρα το φάσμα ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό. Ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η startup, μπορεί να αντλήσει και το ανάλογο κεφάλαιο.
- **Δημιουργία φίλων και επαφών που θα διαρκέσουν για πάντα.** Αποτελεί βασικό λόγο γιατί να ξεκινήσει κανείς μια startup. Οι φίλιες που θα αναπτυχθούν θα είναι και παντοτινές. Υπάρχει ένας ισχυρός σύνδεσμος που συνδέει τους ανθρώπους αυτούς και δεν είναι άλλος από την κατανόηση του ενός επιχειρηματία για το τι περνάει ο άλλος. Αυτός τους φέρνει πολύ κοντά, με αποτέλεσμα η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ τους να είναι πολύ βαθιά.
- **Η ποσότητα των νέων τεχνολογιών συγκλονίζει.** Οι περισσότερες πλατφόρμες και τεχνολογίες που υπάρχουν σήμερα, πριν 6 – 7 χρόνια δεν υπήρχαν καθόλου. Τα κινητά δεν ήταν όπως είναι τώρα και η υπηρεσία MySpace ήταν κυρίαρχη στο διαδίκτυο. Τίποτα δεν είναι το ίδιο πλέον. Τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή του

σήμερα κάποιος για να ιδρύσει μια εταιρεία είναι πραγματικά αξιοσημείωτα. Όσο περισσότερες πλατφόρμες και τεχνολογίες γίνονται διαθέσιμες, τόσες περισσότερες εταιρείες θα ιδρύονται με την πάροδο του χρόνου.

- **Αν είναι σωστός, το ρίσκο είναι μικρότερο.** Παλιότερα χρειαζόντουσαν αρκετοί μήνες και χρήματα για να διαπιστώσει ο επιχειρηματίας αν αυτό που έκανε θα έφερνε κάποιο αποτέλεσμα. Πλέον αυτό έχει αλλάξει. Ο επίδοξος επιχειρηματίας μπορεί να διαπιστώσει αν αυτό που κάνει έχει αντίκρισμα σε λιγότερο από 60 μέρες. Αν έχει δίκιο, συνεχίζει τη διαδικασία. Αν δεν έχει, κάνει μεταστροφή και προχωράει στο επόμενο βήμα. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν με ελάχιστο κεφάλαιο ή και χωρίς οδηγώντας την startup στην πιο μια μεγάλη αποκάλυψη που αντιμετωπίζει, ιδιαίτερα τους πρώτους 6 μήνες: θα γνωρίζει αν δημιουργεί κάτι που οι άνθρωποι χρειάζονται.
- **Η παραδοσιακή εργασία δεν είναι πια ασφαλής μακροπρόθεσμα.** Όταν η Wall Street, η Lehmann's Brothers κατέρρευσε σε μια νύκτα και μεγάλες εταιρείες προχωρούν σε μαζικές απολύσεις πόσο ασφαλής μπορεί να νιώσει ο εργαζόμενος; Απεναντίας, ιδρύοντας μια startup έχει στον δικό του έλεγχο το θέμα επιβίωσής του, μπορεί να αντεπιτεθεί, να επιμείνει, να δοκιμάσει άλλες στρατηγικές, να παραμείνει αποφασισμένος για να διασώσει την εταιρεία του.
- **Το χειρότερο να συμβεί, δεν είναι και τόσο κακό.** Αν η startup αποτύχει, ο επιχειρηματίας θα πληγωθεί στην αξιοπρέπειά του, συναισθηματικά και, φυσικά, οικονομικά. Όμως υπάρχουν άνθρωποι που βρέθηκαν σε δυσχερέστετες θέσεις και τελικά κατάφεραν να θριαμβέψουν. Εφόσον βρεθεί σε αυτή τη θέση τότε: μπορεί να χρησιμοποιήσει τη σοφία και τη γνώση που αποκόμισε στη δημιουργία νέας startup, να συμμετάσχει σε μια άλλη εταιρεία που πιστεύει στην αποστολή της και τρίτον να λάβει μια νέα κατεύθυνση στη ζωή του. Η αποτυχία σε μια startup δε σημαίνει, σε καμία περίπτωση, αποτυχία και στη ζωή.

Ένα από τα πιο συναρπαστικά πράγματα που αφορούν τις startups είναι ότι πρόκειται για έναν εκπληκτικό τομέα άσκησης δραστηριότητας, όπου μπορούν να συμμετέχουν σχεδόν όλοι. Αυτό δίνει τη δυνατότητα τόσο σε νέους ανθρώπους χωρίς εργασιακή εμπειρία, όσο και σε ανθρώπους με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο των επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν και να δημιουργήσουν μια startup.

2.6 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τρεις διαφορετικές έρευνες που αναδεικνύουν το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας στην οποία έχει περιέλθει. Οι startups αναγνωρίζονται ως ένας από τους κινητήριους μοχλούς για την ανάκαμψη της επιχειρηματικότητας, για την αλλαγή και τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου άσκησής της, μέσω της μεθόδου της λιτής επιχειρηματικής εκκίνησης. Η τελευταία αποτελεί μια μέθοδο που αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια και συμβάλλει στον περιορισμό των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι startups, με κύριο χαρακτηριστικό της την άμεση αλληλεπίδρασή της με τους πελάτες της. Με άλλα λόγια, η startup προσπαθεί να εκμαιεύσει από τους πιθανούς πελάτες της σχόλια και παρατηρήσεις σχετικά με το πώς θα επιθυμούσαν το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν οι startups. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η σπατάλη σε χρόνο και οικονομικούς πόρους, με απώτερο σκοπό τη μείωση των αποτυχιών, έτσι ώστε οι νέοι ιδρυτές να αποκομίσουν τα οφέλη που υπάρχουν από την ίδρυση μιας startup σε μια εποχή που η τεχνολογία και η καινοτομία κυριαρχούν και αλλάζουν τα δεδομένα στη καθημερινότητα των ανθρώπων και των καταναλωτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον startups

3.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2002) οι επιχειρήσεις υπάρχουν σε ένα σύνθετο εξωτερικό περιβάλλον που επιδρά στον τρόπο διεξαγωγής των δραστηριοτήτων τους. Οι κυριότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί και τεχνολογικοί. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους εσωτερικούς παράγοντες μιας επιχείρησης και οι οποίοι είναι οι ανθρώπινοι, οι οικονομικοί, οι τεχνολογικοί και οι φυσικοί πόροι.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ανάλυση των πιο σημαντικών στοιχείων που καθορίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των νεοφυών επιχειρήσεων.

3.2 Εξωτερικό Περιβάλλον startups

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από ευρύτερες δυνάμεις που επηρεάζουν όχι μόνο τις startups, αλλά και άλλους παράγοντες του Μίκρο – περιβάλλοντος της. Αυτοί διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά των ευκαιριών και των απειλών και είναι οι παράγοντες που σε μεγάλο βαθμό είναι ανεξέλεγκτοι από τους ιδρυτές ή από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία. Το περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την startup σε καθοριστικό βαθμό. Μπορεί να υπάρχει η καλύτερη επιχειρηματική ιδέα με σπουδαία τεχνολογία, αλλά να αποτύχει παταγωδώς, εάν εμφανιστούν παράγοντες όπως για παράδειγμα αλλαγές στις πολιτικές της κυβέρνησης, νέοι κανονισμοί ή οικονομική κρίση σε κάποια άλλη χώρα. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη ο ιδρυτής να παρακολουθεί στενά αυτούς τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την startup και να προετοιμαστεί όσο καλύτερα μπορεί για την αντιμετώπιση των νέων αυτών προκλήσεων. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να χωριστεί σε δύο επιμέρους κατηγορίες: το ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον και το ανταγωνιστικό μικρο – περιβάλλον, τα οποία και θα αναλυθούν συνοπτικά.

3.2.1 Ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον

Έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης, αλλά και κάθε άλλης επιχείρησης που λειτουργεί στην ίδια χώρα. Η ανάλυση PESTEL είναι ένα πλαίσιο που επιτρέπει την αξιολόγηση της κατάστασης από τις startups σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Μπορεί να χωριστεί σε έξι επιμέρους κατηγορίες: α) το πολιτικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον, δ) το τεχνολογικό περιβάλλον, ε) το περιβαλλοντικό και στ) το νομικό περιβάλλον.

Επίσης, μπορεί να συναντηθεί και ως STEP, STEEP, PESTLE ή LEPEST, ανάλογα με το ποια στοιχεία χρησιμοποιούνται και πως απαριθμούνται. Επίσης, συναντάται και ως STEEPLE και STEEPLED, αφού έχουν συμπεριληφθεί το εκπαιδευτικό και το δημογραφικό περιβάλλον.

3.2.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Οι πολιτικοί παράγοντες δημιουργούν μια χωριστή «δέσμη» συνθηκών που επιδρούν όχι μόνο στις εγχώριες επιχειρήσεις, αλλά και στις επιχειρήσεις που διεθνοποιούνται. Η πολιτική ευστάθεια ή αστάθεια μιας χώρας επιδρά άμεσα στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι διαδοχικές εκλογικές αναμετρήσεις, για παράδειγμα, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε αδυναμία σχηματισμού σταθερής κυβέρνησης δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας για τις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είναι δυνατό να προγραμματίσουν νέες επενδύσεις στην αγορά ή να προωθήσουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία.

Το πολιτικό σύστημα μιας χώρας αποτελεί έναν πολιτικό παράγοντα που δεν αγνοείται από τις εγχώριες και διεθνείς επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέγουν να δραστηριοποιούνται περισσότερο σε δημοκρατικά πολιτικά συστήματα, παρά σε απολυταρχικά καθεστώτα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις προτιμούν να απολαμβάνουν τα οφέλη της «ανοιχτής» αγοράς (open market economy) και της φιλελευθεροποίησης του εμπορίου. Επί προσθέτως, η επενδυτική τους δραστηριότητα περιλαμβάνει κράτη που δεν επηρεάζονται άμεσα από διπλωματικές διενέξεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε γειτονικά κράτη. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης για το εγχώριο και εξωτερικό εμπόριο, τον ανταγωνισμό, την μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή μορφή της αγοράς κ.α., καθώς και την σχέση των συνδικαλιστικών οργάνων του επιχειρηματικού κόσμου με την εκάστοτε κυβέρνηση και τις εν γένει πολιτικές συμφωνίες.

Μια λίστα πολιτικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τις startups είναι τα εξής:

- Γραφειοκρατία, • Επίπεδο διαφθοράς, • Ελευθερία Τύπου, • Διατίμηση, • Έλεγχος εμπορίου, • Εκπαιδευτικοί Νόμοι, • Εργατικό Δίκαιο, • Νομοθεσία κατά των διακρίσεων, • Νομοθεσία για την προστασία δεδομένων, • Δίκαιο περιβάλλοντος, • Υγεία και ασφάλεια δικαίου, • Ρύθμιση ανταγωνισμού, • Φορολογική πολιτική (φορολογικοί συντελεστές και

κίνητρα), • Συμμετοχή κυβέρνησης σε συνδικαλιστικές οργανώσεις και συμφωνίες, • Περιορισμοί επί των εισαγωγών στην ποιότητα και ποσότητα των προϊόντων, • Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας (πατέντες κ.τ.λ.), • Προστασία καταναλωτή και ηλεκτρονικού εμπορίου, • Νόμοι που ρυθμίζουν την μόλυνση του περιβάλλοντος.

3.2.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές συνθήκες που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Επίσης, καθορίζουν την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιήσει κέρδη σε μια συγκεκριμένη χώρα. Σε διεθνές επίπεδο, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η οικονομία: αν η οικονομία διέρχεται οικονομική ύφεση, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να σκεφτεί τι επιπτώσεις θα έχει αυτό στις πωλήσεις προϊόντων / υπηρεσιών της. Στον αντίποδα, μια περίοδος άνθησης οδηγεί σε κέρδη και έσοδα για τις επιχειρήσεις. Σε εθνικό επίπεδο είναι, πρωτίστως, σημαντικό να αναγνωριστούν πώς χωρίζονται οι τομείς της οικονομίας (πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής), διότι έτσι θα αναδείξει τις διαστάσεις των δυνατοτήτων της αγοράς της επιχείρησης. Τα μεγέθη αυτά είναι ανάμεσα σε άλλα: • ΑΕΠ, • επιτόκια, • προσφορά χρήματος, • πληθωριστικές τάσεις, • επίπεδο ανεργίας, • διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών, • Δημοσιονομική και νομισματική πολιτική (Παπαδάκης, 2002).

3.2.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Οι χώρες ποικίλλουν και διαφέρουν η μια με την άλλη. Κάθε χώρα έχει διαφορετική κουλτούρα και νοοτροπία. Οι διαφορετικές νοοτροπίες και συμπεριφορές έχουν επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι κοινωνικοί αυτοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνει υπόψη ο επιχειρηματίας είναι: • πολιτιστικές επιπτώσεις, • τα δημογραφικά στοιχεία των δυο φύλων, • Οι εγχώριες δομές, • Ο κοινωνικός τρόπος ζωής, • Το εκπαιδευτικό επίπεδο, • Κατανομή του πλούτου, • Καταναλωτισμός, • Η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

3.2.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς με αποτέλεσμα να επηρεάζει τις επιχειρήσεις μεγάλο βαθμό. Η τεχνολογία αλλάζει κάθε λεπτό και οι εταιρείες πρέπει να είναι ενημερωμένες συνέχεια, ώστε να τις ενσωματώνουν όποτε χρειάζεται. Οι τεχνολογικοί παράγοντες βοηθούν τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πώς οι καταναλωτές αντιδρούν στις διάφορες τάσεις. Οι

τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία δύναται να αποτελέσει σημαντική απειλή για την επιχείρηση, εάν αυτή δεν καταφέρει να προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Η διαχείριση και η μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία είναι σημαντικό και κρίσιμο για την επιβίωσή της.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα στοιχεία για να επωφεληθούν από:

- Νέες ανακαλύψεις,
- Το ποσοστό της τεχνολογικής απαξίωσης,
- το ποσοστό της τεχνολογικής προόδου,
- τις καινοτόμες τεχνολογικές πλατφόρμες.

Γενικά, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί με βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που προκαλεί μια νέα τεχνολογία σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς (Παπαδάκης, 2002).

3.2.1.5 Νομικό Περιβάλλον

Οι νομοθετικές αλλαγές μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου και επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να αναλύουν τις νομικές εξελίξεις στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Ενδεικτικά ορισμένοι νομικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: • Κανονισμοί προϊόντων, • κανονισμοί για την απασχόληση, • κανονισμοί περί ανταγωνιστικότητας, • παραβάσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, • κανονισμοί υγείας και ασφάλειας.

3.2.1.6 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Αναμφίβολα η γεωγραφική τοποθέτηση επηρεάζει τις επιχειρησιακές συναλλαγές. Οι κλιματικές αλλαγές δύναται να επηρεάσουν το εμπόριο, όπως επίσης και οι αντιδράσεις των καταναλωτών για την συγκεκριμένη προσφορά μπορεί να είναι ένα ζήτημα. Οι αλλαγές στη θερμοκρασία μπορεί να επηρεάσει πολλές βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένων της γεωργίας, του τουρισμού και της ασφάλισης. Οι σημαντικές κλιματικές αλλαγές που συμβαίνουν εξαιτίας της υπερθέρμανσης του πλανήτη και η μεγαλύτερη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση που έχει αναπτυχθεί, καθιστούν τους περιβαλλοντικούς παράγοντες ένα σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις και που οφείλουν να εξετάζουν. Η αυξανόμενη επιθυμία για προστασία του περιβάλλοντος έχει αντίκτυπο σε πολλούς κλάδους, όπως των ταξιδιών και των μεταφορών (πχ περισσότεροι φόροι που επιβάλλονται στα αεροπορικά

ταξίδια και η επιτυχία των υβριδικών αυτοκινήτων), ενώ η γενική στροφή σε πιο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής τους, επηρεάζουν τα πρότυπα ζήτησης και τη δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών.

Ορισμένοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που μπορούν να μελετηθούν είναι οι εξής: • Γεωγραφική θέση, • Το κλίμα και ο καιρός, • Νόμοι περί διάθεσης αποβλήτων, • Κανονισμοί για την κατανάλωση ενέργειας, • Η στάση των ανθρώπων απέναντι στο περιβάλλον.

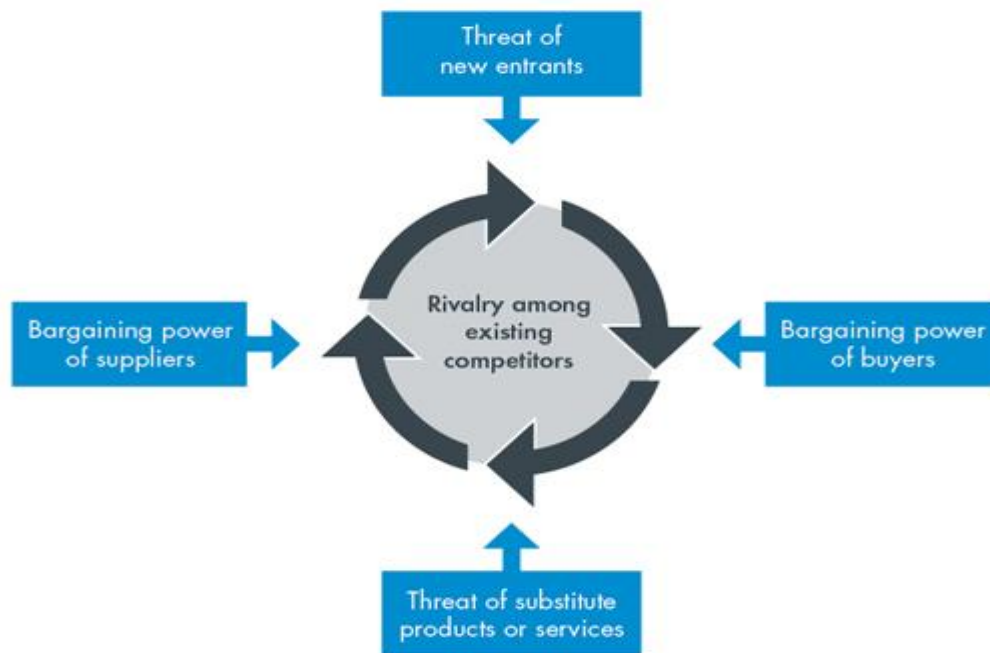
Συνοψίζοντας, η ανάλυση του ευρύτερου μάκρου – περιβάλλοντος ωθεί τις startups να κατανοήσουν καλύτερα τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα ή πρόκειται να συμβούν και να εκτιμήσουν αποτελεσματικότερα τις επιδράσεις αυτών στον κλάδο γενικότερα και στην startup ειδικότερα.

3.2.2 Ανταγωνιστικό μικρο – περιβάλλον

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μία ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρο) περιβάλλοντος της startup είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνει με βάση το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter (Porter, 1980). Οι 5 αυτές δυνάμεις είναι οι εξής:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των 5 δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Το Διάγραμμα 3.1 απεικονίζει τις 5 δυνάμεις με βάση τον Porter.



Πηγή: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>

Διάγραμμα 3.1
Απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter

Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η ίδια να επιτύχει, κατά συνέπεια να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου (Παπαδάκης, 2002). Ακολουθεί μια σύντομη ανάλυσή τους.

3.2.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο έχει ως αντίκτυπο την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Το ελκυστικό τμήμα της αγοράς θέτει υψηλά εμπόδια εισόδου και χαμηλά εμπόδια εξόδου. Παρόλο που κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να εισέλθει και να εξέλθει από μια αγορά ανά πάσα στιγμή, εν τούτοις κάθε κλάδος παρουσιάζει συχνά διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας. Τα εμπόδια εισόδου είναι μοναδικά για τον κάθε κλάδο. Μειώνουν τον ρυθμό εισόδου νέων επιχειρήσεων και ως εκ τούτου διατηρούν το επίπεδο των κερδών για τις ήδη υπάρχουσες του κλάδου. Με αυτό τον τρόπο αυξάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους. Επομένως, όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερο από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύσει νέες επιχειρήσεις.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο είναι: • πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνολογία και υποδομή, • οικονομίες κλίμακας, • υψηλή αρχική επένδυση, • υψηλό κόστος συναλλαγής με τους καταναλωτές, • δυσκολία πρόσβασης στις πρώτες ύλες και σε κανάλια διανομής, • διαφοροποίηση προϊόντος, • νομικοί περιορισμοί, • φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

3.2.2.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές παρέχουν τις πρώτες ύλες που απαιτούνται για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει συνήθως η ανάγκη να διατηρηθεί μια ισχυρή και σταθερή σχέση με τους προμηθευτές. Ανάλογα με την δυναμική του κλάδου, οι προμηθευτές είναι σε θέση να καθορίσουν τις τιμές και τη διαθεσιμότητα. Οι ισχυροί προμηθευτές είναι σε θέση να αυξήσουν το κόστος, χωρίς να επηρεαστεί ο όγκος των πωλήσεων τους ή μειώνοντας τις ποσότητες που πουλούν. Επίσης, οι προμηθευτές ισχυροποιούν την θέση τους σε περίπτωση που είναι λίγοι. Το κόστος μετάβασης σε εναλλακτικούς παρόχους είναι υψηλό, ενώ ενδέχεται να μην υπάρχουν καν άλλοι. Αυτό μπορεί να συμβεί σε περιπτώσεις που ο προμηθευτής είναι κάτοχος διπλώματος ευρεσιτεχνίας ή έχει εξειδικευμένη γνώση.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι: • αριθμός προμηθευτών, • μέγεθος και σημασία αγοραστή, • βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος προμηθευτή, • δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών, • δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός (Παπαδάκης, 2002).

3.2.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όταν οι αγοραστές έχουν την δύναμη να επηρεάσουν τις τιμές σε έναν κλάδο, τότε αυτοί καθίστανται αυτόματα ένας σημαντικός παράγοντας που οφείλει να λάβει υπόψη της η κάθε εταιρεία. Οι αγοραστές τείνουν να έχουν δύναμη σε έναν κλάδο, όταν μπορούν να αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες ή να στραφούν εύκολα σε άλλον προμηθευτή. Οι πελάτες μιας εταιρείας, επίσης, μπορούν να την οδηγήσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι: • μέγεθος του αγοραστή, • αριθμός προμηθευτών, • πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, • ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, • χαρακτηριστικά του προϊόντος, • κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

3.2.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter αναφέρει ως υποκατάστατα προϊόντα εκείνα που μπορούν να υποκαταστήσουν άλλα σε μια συγκεκριμένη χρήση. Δεδομένου ότι όλο και περισσότερα υποκατάστατα γίνονται διαθέσιμα και προσιτά, η ζήτηση γίνεται πιο ελαστική από τη στιγμή που οι πελάτες έχουν περισσότερες εναλλακτικές. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων περιορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων και να βελτιώσουν τα περιθώρια κέρδους τους.

Επομένως, η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες: • ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, • επίδραση της τιμής, • τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

3.2.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Μια σημαντική δύναμη που περιγράφει ο Porter είναι ο βαθμός της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών ενός κλάδου. Αν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται η μια την άλλη, τότε τα κέρδη, οι τιμές και η στρατηγική θα καθοδηγούνται από αυτόν τον ανταγωνισμό. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει ελάχιστη ή και καμία εξουσία στον κλάδο, αν υπάρχει ποικιλία ποιοτικών προϊόντων που προσφέρονται από τους άμεσους ανταγωνιστές, αφού έτσι οι πελάτες μπορούν εύκολα να στραφούν σε αυτά. Αντίθετα, σε περίπτωση που η ένταση του ανταγωνισμού είναι μικρή ή καθόλου, μια εταιρεία είναι σε θέση να καθορίσει ελεύθερα τις τιμές της και τα περιθώρια κέρδους της, χωρίς να την απασχολεί τι θεωρεί ο πελάτης ελκυστικό.

Επομένως, η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (πχ μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, κυριαρχία στα κανάλια διανομής). Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού εξετάζονται οι παρακάτω παράγοντες: • ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, • χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, • υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, • προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, • έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, • ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.

3.3 Εσωτερικό Περιβάλλον startups

Ο αντίκτυπος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην επιτυχή απόδοση των εταιρειών έχει προσελκύσει έρευνες σχετικά με τους οργανωτικούς παράγοντες που μπορούν να προωθήσουν (ή να εμποδίσουν) αυτές τις δραστηριότητες (Zahra, 1991, Zahra & Covin, 1995). Οι ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν μερικές από τις βασικές μεταβλητές που

δύναται να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων εσωτερικών οργανωτικών παραγόντων, όπως: κίνητρα και συστήματα ελέγχου της εταιρείας (Sathe, 1985), επιχειρηματική κουλτούρα (Kanter, 1985, Hisrich & Peters, 1986, Brazeal, 1993), οργανωτική δομή (Covin & Slevin, 1991, Naman & Slevin, 1993) και διοικητική υποστήριξη (Stavenson and Jarillo, 1990, Kuratko, Hornsby, Naffziger, & Montagno, 1993). Οι παράγοντες αυτοί, μεμονωμένοι ή ανεξάρτητοι, είναι σημαντικοί, διότι επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει η εταιρεία.

Οι Pearce, Kramer, & Robbins (1997), Floyd & Woolridge (1990, 1992, 1994) και Ginsberg & Hay (1994) αναγνώρισαν τη σημασία των στελεχών σε μια εταιρεία για την ενίσχυση και ανάπτυξη αυτόνομων συμπεριφορών που έχουν ως αποτέλεσμα την προώθηση της επιχειρηματικότητας. Ωστόσο, μεγάλο μέρος αυτής της συζήτησης έχει γενικό χαρακτήρα, παραλείποντας να παράσχει συγκεκριμένη καθοδήγηση σχετικά με τον ακριβή ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα στελέχη αυτά. Παρόλο που κάποιοι ερευνητές έχουν επισημάνει μερικούς από τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα στελέχη αυτά (Kanter, 1985, Vesper, 1984), εν τούτοις δεν υπάρχει καθολική συμφωνία σχετικά με το ποιοι παράγοντες έχουν μεγαλύτερη σημασία για την προώθηση της επιχειρηματικότητας στους κόλπους της εταιρείας. Ωστόσο, σύμφωνα με κάποια πρόσφατα κείμενα, η σύγκλιση επικεντρώνεται σε πέντε παράγοντες.

Ο πρώτος αφορά την κατάλληλη χρήση συστήματος ανταμοιβών σύμφωνα με τους Scanlan (1981), Souder (1981), Kanter (1985), Sathe (1985), Fry, (1987), Sykes H. B. (1992), Barringer & Milkovich (1998). Οι θεωρητικοί, τονίζουν, ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών που ωθεί την επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους, στην ανατροφοδότηση, στην ατομική ευθύνη και στα αποτελέσματα βάσει κινήτρων. Επίσης, με τη χρήση των ανταμοιβών, δύναται να ενισχυθεί η προθυμία των στελεχών της εταιρείας να αναλαμβάνουν κινδύνους που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας αφορά την υποστήριξη της διοίκησης, η οποία καταδεικνύει την προθυμία των στελεχών να διευκολύνουν και να προωθήσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας (Quinn, 1985, Hisrich & Peters, 1986, MacMillian, Block, & Narasimha, 1986, Sykes & Block, 1989, Sathe, 1989, Stevenson & Jarillo, 1990, Damanpour, 1991, Kuratko *et al.*, 1993, Pearce *et. al.*, 1997). Η υποστήριξη

αυτή μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως η υπεράσπιση των καινοτόμων ιδεών, η παροχή των απαιτούμενων πόρων ή της εμπειρίας και την θεσμοθέτηση επιχειρηματικής δραστηριότητας εντός του συστήματος και των διαδικασιών της επιχείρησης.

Ο τρίτος αφορά τους πόρους (συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου) και τη διαθεσιμότητά τους για την επιχειρηματική δραστηριότητα. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται τη διαθεσιμότητα των πόρων για καινοτόμες δραστηριότητες (Von Hippel, 1977, Souder, 1981, Kanter, 1985, Sathe, 1985, Sykes, 1986, Sykes and Block, 1989, Hisrich & Peters, 1986, Katz & Gartner, 1988, Stopford and Baden – Fuller, 1994, Das & Teng, 1997, Slevin and Covin, 1997). Η διαθεσιμότητα υπολειμμάτων πόρων, συνήθως, ενθαρρύνει τον πειραματισμό και συμπεριφορών που ενισχύουν την ανάληψη κινδύνων (Burgelman & Sayles, 1986).

Ο τέταρτος σημαντικός παράγοντας είναι η ύπαρξη υποστηρικτικής οργανωτικής δομής (Souder, 1981, Sathe, 1985, Hisrich & Peters, 1986, Sykes, 1986, Sykes and Block, 1989, Burgelman & Sayles, 1986, Schuler, 1986, Bird, 1988, Guth and Ginsberg, 1990, Covin & Slevin, 1991, Zahra, 1991, 1993, Brazeal, 1993, Hornsby *et. al.*, 1993). Η δομή αυτή παρέχει επίσης, τους διοικητικούς μηχανισμούς με τους οποίους οι ιδέες αξιολογούνται, επιλέγονται και υλοποιούνται (Burgelman & Sayles, 1986).

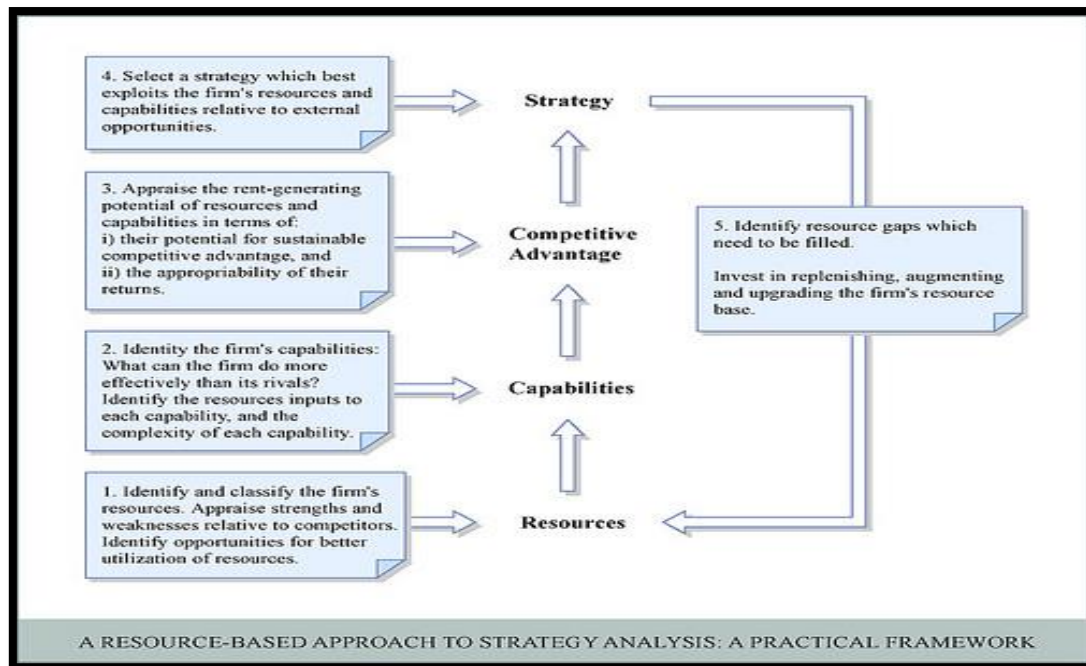
Ο πέμπτος και τελευταίος παράγοντας αφορά την ανάληψη κινδύνων. Δείχνει την προθυμία των εργαζομένων να αναλαμβάνουν κινδύνους και την ανοχή τους στην αποτυχία όταν αυτή συμβαίνει (MacMillian *et al.*, 1986, Sathe, 1985, 1989, Sykes, 1986, Sykes and Block, 1989, Quinn, 1985, Kanter, 1985, Ellis & Taylor, 1988, Bird, 1988, Stopford & Baden-Fuller, 1994).

Σύμφωνα με την εμπειρική ανάλυση που πραγματοποίησαν οι Kuratko *et. al.*, (1993), οι πέντε αυτοί παράγοντες που προαναφέρθηκαν, περιορίζονται στους εξής τρεις: τη διοικητική υποστήριξη, την οργανωτική δομή και τη διαθεσιμότητα των πόρων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, ενισχύθηκαν από τα ευρήματα της μελέτης που πραγματοποιήθηκε από τον Zahra (1991) και η οποία εξέτασε αρκετούς εσωτερικούς παράγοντες, καθώς και τη σχέση μεταξύ της εταιρικής επιχειρηματικότητας και της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας. Ειδικότερα, η μελέτη εξέτασε εσωτερικές οργανωτικές συνθήκες, όπως: αποτί παράγοντες (επικοινωνία, κριτική έρευνα, διαφοροποίηση και έλεγχος) και άυλοι παράγοντες που αναφέρονται σε κυρίαρχες οργανωτικές αξίες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και οι δυο αυτές κατηγορίες επηρεάζουν την άσκηση της επιχειρηματικότητας της εταιρείας.

Τεχνικές Ανάλυσης Εσωτερικού Περιβάλλοντος

3.3.1 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Η ανάλυση των οργανωτικών πόρων είναι η πλέον χρησιμοποιούμενη τεχνική για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Το Διάγραμμα 3.2 παρουσιάζει τον ρόλο όπου οι πόροι μπορούν να αποτελέσουν σημείο εκκίνησης στη σχεδίαση της στρατηγικής μάρκετινγκ του οργανισμού. Επίσης, μπορεί να παρατηρήσει κανείς τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι αυτοί και οι δυνατότητες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού.



Πηγή: Robert M. Grant. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation

Διάγραμμα 3.2

Χρήση Πόρων για την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

Τα στάδια αυτής της τεχνικής που παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα είναι τα εξής: καθορισμός των πόρων της εταιρείας που παράγουν οργανωτικές δυνάμεις και αδυναμίες· εντοπισμός της βέλτιστη μεθόδου για τον συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων· εντοπισμούς του βαθμού στον οποίο ο συνδυασμός πόρων και ικανοτήτων οδηγούν στη δημιουργία βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων· επιλογή των στρατηγικών εκείνων για την καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων και των ικανοτήτων σε σχέση με τις ευκαιρίες στην αγορά· ανάλυση των κυριότερων χαρακτηριστικών των πόρων και των ικανοτήτων όσον αφορά τη βιωσιμότητα, τη δυνατότητα μεταφοράς και την επαναληπτικότητα τους, ως

βασικά στοιχεία για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τον εντοπισμό των κενών. Η έρευνα που βασίζεται στη μέθοδο ανάλυσης των πόρων ως μεθόδου ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει αποδείξει ότι η ανάπτυξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται άμεσα από τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται (Παπαδάκης, 2002). Η ανάλυση των πόρων μπορεί να συνδυαστεί με τις παρακάτω μεθόδους.

3.3.1.1 Ανάλυση Απόδοσης – Πρόγραμμα PIMS²⁰

Είναι η πιο γνωστή μέθοδος ανάλυσης της απόδοσης, η οποία αναπτύχθηκε από το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Στρατηγικού Σχεδιασμού και τονίζει την επίδραση που ασκούν οι εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες στη δραστηριότητα του οργανισμού. Κύριος στόχος του PIMS είναι η ανάπτυξη εμπειρικών αρχών, έτσι ώστε να καθοριστούν ποιες στρατηγικές μεταβλητές και κάτω από ποιες προϋποθέσεις παράγουν ένα αποτέλεσμα ή κάποιο άλλο, το οποίο μπορεί να προσδιοριστεί είτε ως όγκος πωλήσεων είτε ως αποδοτικότητα των επενδύσεων. Το συμπέρασμα από τη μελέτη έδειξε ότι εννέα στρατηγικές μεταβλητές επηρεάζουν το 80% της κερδοφορίας ενός οργανισμού. Επίσης, πρέπει να ληφθεί ότι υπάρχουν μια σειρά από μη χρηματοοικονομικούς δείκτες που μπορούν να δώσουν εικόνα για την κατάσταση της εταιρείας, όπως για παράδειγμα η θέση της στην αγορά, η αξία των προϊόντων της, η παραγωγικότητα της εργασίας. Όπως, επίσης, θα πρέπει να υπάρχει πάντα υπόψη ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης των επιχειρήσεων μπορούν να τροποποιηθούν με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, όταν εμφανίζεται ένα νέο προϊόν ο βασικός δείκτης μπορεί να είναι ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων του, ενώ όταν το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο ωριμότητας ο δείκτης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι η απόδοση της αρχικής επένδυσης ή το ποσοστό κερδοφορίας.

3.3.1.2 Balance Scorecard

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία τόσο των χρηματοοικονομικών όσο και των μη χρηματοοικονομικών δεικτών, οι Kaplan & Norton (1992) ανέπτυξαν το Balance Scorecard ως μέθοδο για την αξιολόγηση και μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης και η οποία περιλαμβάνει τέσσερις προοπτικές: την εσωτερική προοπτική, τις οικονομικές, την προοπτική

²⁰ Profit Impact of Market Strategy

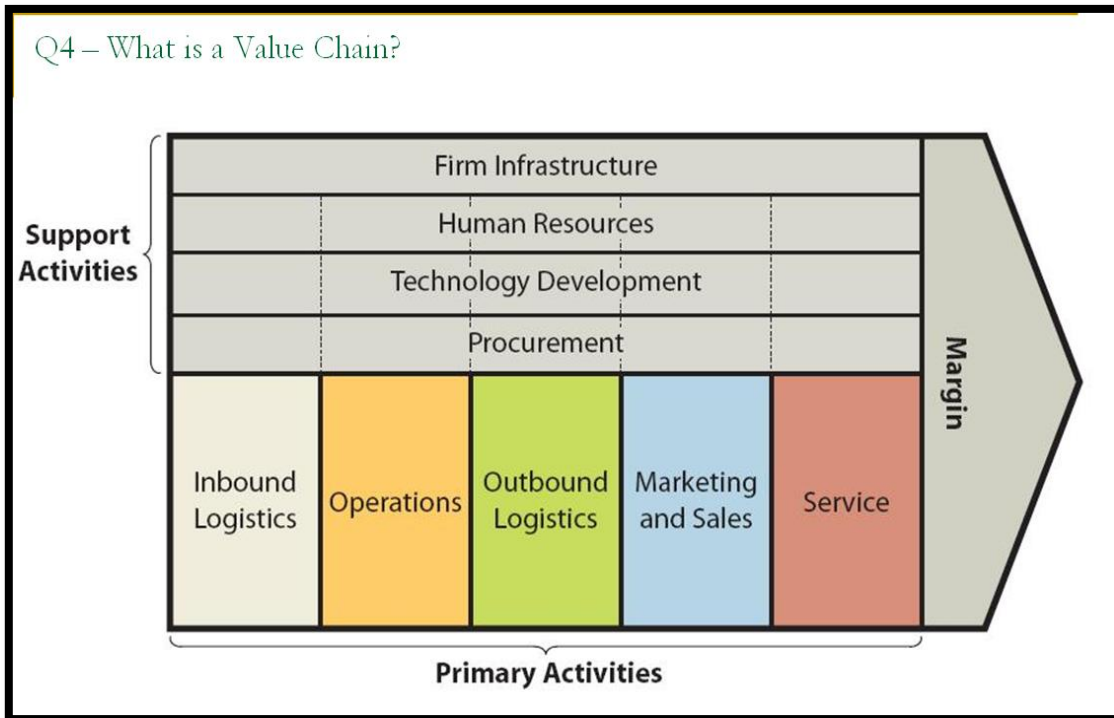
μάθησης και ανάπτυξης και την προοπτική του πελάτη. Τα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να προσδιορίσουν τις μεταβλητές εκείνες που έχουν σημαντική επίδραση στις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή μπορεί να θεωρηθεί ως δυνατός παράγοντας όταν δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν φέρνει προστιθέμενη αξία στον πελάτη και όταν ο οργανισμός είναι σε θέση να κεφαλαιοποιήσει το πλεονέκτημα αυτό σε ανώτερο επίπεδο σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Από την άλλη μεριά, μια μεταβλητή είναι αδύναμος παράγοντας για την επιχείρηση αν είναι και για τον πελάτη, αλλά και όταν η εταιρεία δεν είναι σε θέση να παράγει ή να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία από ότι οι ανταγωνιστές της.

3.3.2 Αλυσίδα αξίας (Value Chain Supply)

Σύμφωνα με την τεχνική αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της. Με άλλα λόγια, μελετάται η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και, γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με τον Porter (1985), κάθε εταιρεία είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται για την ανάπτυξη, παραγωγή, προώθηση και παράδοση των προϊόντων της. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε πρωτογενείς δραστηριότητες και σε τέσσερις υποστηρικτικές, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.3.

Q4 – What is a Value Chain?



Πηγή: Porter, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985.

Διάγραμμα 3.3 Η αλυσίδα αξίας του Porter

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του μοντέλου αυτού είναι η αναγνώριση του γεγονότος, ότι ένας οργανισμός είναι κάτι περισσότερο από μια τυχαία συλλογή μηχανημάτων παραγωγής, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, καθώς όλα αυτά δεν είναι πολύτιμα εκτός και αν οι γενικότερες δραστηριότητες του οργανισμού εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον πελάτη – καταναλωτή. Πρέπει, επίσης, να ληφθεί υπόψη ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν πολλά και διαφορετικά είδη προϊόντων και υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει αρκετές αλυσίδες αξίας. Έτσι, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος υποθέτει την ανάλυση αυτών των αλυσίδων αξίας.

3.3.3 Λειτουργική Ανάλυση (Functional Analysis)

Μια από τις πιο απλές μεθόδους ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί η λειτουργική ανάλυση. Οι ικανότητες και οι πόροι ενός οργανισμού μπορούν να ταξινομηθούν με βάση ένα προφίλ ικανότητας, αρχή γενομένης από τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες του οργανισμού: το μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση, την έρευνα και την ανάπτυξη, την παραγωγή και άλλα. Οι πόροι ενός οργανισμού δεν περιλαμβάνει μόνο

οικονομικούς και φυσικούς πόρους, αλλά και στις ικανότητες των ανθρώπινων παραγόντων για την υλοποίηση των αναγκαίων στόχων, στρατηγικών και πολιτικών για κάθε τομέα δραστηριότητας του. Η σωστή χρήση αυτών, αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία μπορούν να αναπτυχθούν οι μελλοντικές στρατηγικές. Η οργανωτική κουλτούρα και η δομή θα πρέπει να θεωρούνται, επίσης, ως βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος.

3.4 Ανακεφαλαίωση

Σύμφωνα με τον Cohen, (1990), υπάρχει η ανάγκη σε όσους τολμούν στην επιχειρηματικότητα να κατανοήσουν τη φύση του κλάδου στην οποία η εταιρεία πρόκειται να λειτουργήσει. Η δομή του κλάδου και οι τάσεις σε αυτόν θα βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να αναγνωρίσουν τόσο την παρούσα, όσο και τη μελλοντική ελκυστικότητα του κλάδου. Έτσι, είναι σημαντικό να καταλάβει τον βαθμό ανταγωνισμού του κλάδου, αναλύοντας τις πέντε δυνάμεις του Porter. Το είδος των πληροφοριών που θα αντληθούν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα προσφέρει τη δυνατότητα στον ιδρυτή να αποφασίσει αν θα εισέλθει ή όχι στον κλάδο, καθώς και με ποιο τρόπο θα αναδείξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Είναι, επίσης, επιτακτική ανάγκη για τον επιχειρηματία να γνωρίζει και να κατανοεί τους ανταγωνιστές του, των οποίων οι ενέργειες έχουν άμεση σχέση με την στρατηγική που υιοθετεί η επιχείρηση. Έτσι, πρέπει να ξέρουν ποιοι είναι, τι στόχους και σκοπούς έχουν, ποιές είναι οι στρατηγικές τους, καθώς και να προβλέψουν τις πιθανές μελλοντικές κινήσεις τους (Oketch, 1995). Αυτό θα επιτρέψει στην επιχείρηση να αναπτύξει μια ανώτερη στρατηγική που θα την οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και στην ανάπτυξη αποτελεσματικών αποκρίσεων στις στρατηγικές και τακτικές των ανταγωνιστών της.

Επί προσθέτως, σύμφωνα με τον Rubery (1994) είναι σημαντικό κάθε επιχειρηματία να αναγνωρίζει τα αποτελέσματα του μάρκετινγκ που προέρχονται από τις πωλήσεις προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησής του και να προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική του, ώστε να αυξάνονται συνεχώς οι πωλήσεις. Αυτό θα βοηθήσει την επιχείρηση να επικεντρωθεί στις ανάγκες των πελατών και να αναπτύξει προϊόντα που θα τους ικανοποιούν. Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει δημογραφικά και ψυχογραφικά δεδομένα, όπως αντιλήψεις, κίνητρα και συμπεριφορές που οι καταναλωτές ενδεχομένως να θέλουν να ικανοποιήσουν (Oketch, 1995).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες Βιωσιμότητας startups

4.1 Εισαγωγή

Μετά την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, ακολουθεί ο εντοπισμός των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των νεοφυών επιχειρήσεων.

Από τη σύλληψη της ιδέας ή εντοπισμό μιας ευκαιρίας μέχρι τη δημόσια εγγραφή που μπορεί να πραγματοποιήσει η startup μεσολαβούν μια σειρά καθοριστικών παραγόντων που θα καθορίσουν τη βιωσιμότητά της. Έννοιες όπως ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, αγορά, ομάδα, φορολογία, χρηματοδότηση και άλλες, διαδραματίζουν δεσπύζουσα σημασία στη λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ψηλάφηση, ανίχνευση και ανάλυση αυτών των παραγόντων.

4.1 Εσωτερικοί Παράγοντες startups

4.1.1 Εντοπισμός Ευκαιρίας – Σύλληψη Ιδέας

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Howard Stevenson, επιχειρηματικότητα είναι «η αναζήτηση και αναγνώριση της ευκαιρίας, ανεξάρτητα από τους πόρους που κάποιος έχει υπό τον έλεγχό του»²¹. Επομένως, οι νέες επιχειρήσεις ξεκινούν, συνήθως, όταν ένας επιχειρηματίας εντοπίσει μια ευκαιρία. Αυτό απαιτεί να είναι εξειδικευμένος σε ένα αντικείμενο ή τομέα, να είναι ικανός να εντοπίσει τα προβλήματα, να οπτικοποιεί τις λύσεις και να εντοπίζει ποιες ομάδες αφορά η λύση του προβλήματος.

Σε τι αναφέρεται όμως η ευκαιρία; Σύμφωνα και πάλι με τον καθηγητή Howard Stevenson η ευκαιρία υποδηλώνει μια προσφορά, η οποία είναι καινοφανής με έναν ή περισσότερους από τέσσερις τρόπους και επομένως η ευκαιρία συνεπάγεται: 1) πρωτοπορία με ένα πραγματικά καινοτόμο προϊόν, 2) σχεδιασμός ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου, 3) δημιουργία καλύτερης ή φθηνότερης έκδοσης ενός υφιστάμενου προϊόντος, 4) στοχεύοντας το υπάρχον προϊόν σε ένα νέο σύνολο πελατών. Αυτοί οι τύποι ευκαιρίας βεβαίως δεν αλληλοαποκλείονται. Για παράδειγμα, μια νέα επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που αφορά καινοτόμο προϊόν.

²¹ <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>

Εφόσον εντοπιστεί η ευκαιρία ή αναγνώριση μιας ανάγκης, το επόμενο βήμα είναι πως θα λύσει το πρόβλημα ή θα ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή. Στο σημείο αυτό, γεννιέται η ιδέα. Βέβαια, η ιδέα από μόνη της δεν σημαίνει ότι υπάρχει και επιχείρηση, πόσο μάλλον κάτι βιώσιμο. Για να συμβεί αυτό, η ιδέα πρέπει να μετασχηματιστεί σε προϊόν / υπηρεσία, να λανσαριστεί επιτυχώς στην αγορά βασιζόμενο σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο και να προτιμηθεί από τους αγοραστές – καταναλωτές. Αυτή η διαδικασία είναι πρώτα απ' όλα επαναληπτική, δηλαδή η επανάληψη οδηγεί σε αλλαγές και επιτρέπει να εξελιχθούν οι αρχικές σκέψεις σε μια βιώσιμη επιχείρηση.

Οι αλλαγές αυτές ενίοτε μπορούν να συμβούν, είτε στα αρχικά στάδια ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, είτε μετά την εκκίνηση της επιχείρησης, αλλά όποτε και αν συμβούν είναι δραστικές. Για παράδειγμα, το Facebook στην αρχή ήταν μια ιστοσελίδα που απευθύνονταν αποκλειστικά σε φοιτητές που είχαν διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με κατάληξη .edu. Μετά την επέκταση της πλατφόρμας και εκτός της αγορά των κολεγίων, το Facebook αναπτύχθηκε ραγδαία αποκτώντας πάνω από ένα δισεκατομμύριο εγγεγραμμένους και ενεργούς χρήστες σε όλο τον κόσμο. Επίσης, το Twitter ξεκίνησε ως υπηρεσία podcast²², πριν την εγκαταλείψει και μεταβεί σε υπηρεσία εκπομπής σύντομων μηνυμάτων. Ακόμη, η Amazon ξεκίνησε ως ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο, μετασχηματίστηκε όμως σε ευρύ ηλεκτρονικό κατάστημα λιανικής και στη συνέχεια προχώρησε σε καθετοποίηση της παραγωγής της προσφέροντας πλέον και υπηρεσίες φιλοξενίας. Με τον τρόπο αυτό, η πελατειακή της βάση επεκτάθηκε από ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών στο σύνολο των καταναλωτών, καθώς και σε εταιρικούς πελάτες.

Αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι η δημιουργία startup είναι μια επαναληπτική διαδικασία και ως εκ τούτου οι νέοι ιδρυτές θα πρέπει το προϊόν / υπηρεσία τους να είναι καινοτόμο και να απαντάει στις εξής ερωτήσεις: Ποιός θα αγοράσει ή θα χρησιμοποιήσει το προϊόν και γιατί; Πόσοι πελάτες υπάρχουν; Πού μπορούν να βρεθούν; Υπάρχει, λοιπόν, η ιδέα που θα αλλάξει τον κόσμο; Πολλοί άνθρωποι ανακαλύπτουν μια επιχειρηματική ιδέα σε καθημερινή βάση, αλλά η υλοποίησή της αποτελεί το πρόβλημα των περισσοτέρων. Εφόσον υπάρχει η ιδέα, τα παρακάτω θα φανούν πολύ χρήσιμα για τον δυνητικό επιχειρηματία.

²² Το podcasting είναι μια υπηρεσία διαθέσιμη σε χρήστες η οποία τους επιτρέπει να ακούσουν τραγούδια όποτε το ζητήσουν. Ο όρος ραδιόφωνο έχει χαρακτηριστεί λανθασμένος για την περιγραφή ενός podcast, καθώς αυτά είναι ψηφιακά αρχεία και όχι ραδιοκύματα, και σε αντίθεση με το ραδιόφωνο έχουν διάρκεια στον χρόνο, και δεν απαιτούν εξοπλισμό μεγάλου κόστους. Τα podcast μπορούν να δημιουργηθούν από καθένα που διαθέτει μικρόφωνο, λογισμικό ηχογράφησης, και σύνδεση στο ίντερνετ.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουν είναι να αρχίσουν να συζητούν την ιδέα τους με τους ανθρώπους που σέβονται και εμπιστεύονται. Πρέπει να σιγουρευτούν ότι αυτό δεν γίνεται απλά για να αποσπάσουν φιλοφρονήσεις και να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους. Αντιθέτως, επιδίωξη τους πρέπει να είναι η αποκόμιση των λόγων και αιτιών που η ιδέα τους ενδεχομένως δεν πρόκειται να έχει ανταπόκριση. Η επικοινωνία με όσο το δυνατόν περισσότερους αγνώστους και τυχαίους έξω στην αγορά (get out of the building), ώστε να επαληθεύσουν την ιδέα τους, είναι καταλυτικής σημασίας. Καθώς ακούνε τις γνώμες των ανθρώπων που ρωτούν, κρατάνε σημειώσεις, οι οποίες όλες θα αποτυπωθούν αργότερα πάνω στον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου. Όλες αυτές οι πληροφορίες θα βοηθήσουν τον ιδρυτή:

- Να γίνει κατανοητή η βασική αξία της ιδέας του (που συχνά μερδεύεται με το συνολικό πακέτο που η ιδέα αντικατοπτρίζει, όπως για παράδειγμα είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας),
- Να βελτιώσει την ιδέα του μέσω των αντιδράσεων και των υποδείξεων των άλλων,
- Να εντάξει κάθε πρόκληση που συναντάει και δεν μπορεί να λυθεί σε μια υπόθεση που πρέπει να ελεγχθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο έλεγχος μπορεί να γίνει με την διαδικασία του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (Minimal Viable Products)^{23 24},
- Ελέγχει την προθυμία και τη διάθεσή του να καταπιαστεί τελικά με αυτή την ιδέα. Αν εξακολουθεί να είναι ενθουσιασμένος, τότε βρίσκεται σίγουρα σε καλό δρόμο.

Ο ιδρυτής πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι δεν πρέπει να ξοδέψει τους πόρους του για ένα προϊόν που μπορεί να μην θέλει να το χρησιμοποιήσει κανείς, αντίθετα οφείλει να γίνει δημιουργικός και να σκεφτεί ποιο είναι το ελάχιστο που μπορεί να κάνει, ώστε να γίνει χρήσιμος σε χιλιάδες ή εκατομμύρια δυνητικούς πελάτες / χρήστες λύνοντας τους ένα πρόβλημα.

4.1.2 Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)

Οι επιχειρηματίες αντί να εμπλακούν σε πολύμηνες διαδικασίες έρευνας και σχεδιασμού αμφιβόλου έκβασης, αποδέχονται ότι αυτό που ισχύει είναι μια σειρά μη δοκιμασμένων υποθέσεων. Έτσι, αντί να γράψουν ένα περίπλοκο επιχειρηματικό σχέδιο, οι ιδρυτές

²³ Είναι το προϊόν το οποίο έχει ακριβώς τα βασικά χαρακτηριστικά του και τίποτα περισσότερο. Απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο πελατών (early adopters), οι οποίοι θα είναι επιεικής, θα δώσουν ανατροφοδότηση, είναι σε θέση να κατανοήσουν το όραμα του προϊόντος από τη στιγμή που θα δούνε το πρωτότυπο προϊόν και θα πληρώσουν λεφτά για αυτό.

²⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_viable_product

συνοψίζουν τις υποθέσεις τους μέσα σε ένα πλαίσιο που ονομάζεται Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas) και ουσιαστικά αποτελεί το διάγραμμα για το πώς η startup δημιουργεί αξία για τον εαυτό της και τους πελάτες της. Το επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στους ιδρυτές να δούνε τα εννέα δομικά στοιχεία της εταιρείας τους σε μια σελίδα. Κάθε στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου περιέχει μια σειρά από υποθέσεις που πρέπει να δοκιμαστούν.

<p>KEY PARTNERS</p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from our partners? Which key activities do partners perform?</p>	<p>KEY ACTIVITIES</p> <p>What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? Customer relationships? Revenue streams?</p>	<p>VALUE PROPOSITIONS</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customers' problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each segment? Which customer needs are we satisfying? What is the minimum viable product?</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p>How do we get, keep, and grow customers? Which customer relationships have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers? What are the customer archetypes?</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>What are the most important costs inherent to our business model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? What is the revenue model? What are the pricing tactics?</p>		

Πηγή: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Διάγραμμα 4.1 Παρουσίαση Business Model Canvas

Τα εννέα αυτά δομικά στοιχεία μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες: Εξωστρέφεια (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships), Εσωστρέφεια (Key Activities, Key Resources, Key Partners), Έσοδα (Revenue Streams) και Έξοδα (Cost Structure). Επίσης, τα εννέα αυτά δομικά στοιχεία είναι αλληλοεξαρτώμενα και ο σχεδιασμός τους ξεκινάει από το Value Proposition και Customer Segments. Το Business Model έχει καταφέρει να:

- Είναι ο πυρήνας και η κινητήρια δύναμη του επιχειρηματικού σχεδίου,
- Υποχρεώνει τον επιχειρηματία να ενεργεί πελατοκεντρικά,
- Αποτελεί συνδεδετικό κρίκο μεταξύ παραδοσιακού και ψηφιακού μάρκετινγκ,

- Αποτελεί εργαλείο διόρθωσης της επιχειρηματικής κατεύθυνσης με ερευνητικές τεχνικές, όπως το MVP (Minimum Viable Product),
- Αποτελεί μέσο ενθάρρυνσης της πλάγιας σκέψης, εφευρετικότητας, δημιουργικότητας και καινοτομίας,
- Αποτελεί μέσο επιτάχυνσης ή αποτροπής για τη μετατροπή της ιδέας σε προϊόν,
- Βοηθά στον εντοπισμό και αξιολόγηση των κενών στην αγορά.

Αν η προτεινόμενη αξία δεν ικανοποιεί μία ανάγκη των πελατών, σε αποδεκτή για κάποιους τιμή, τότε δεν θα υπάρχουν πωλήσεις, διότι: Πωλήσεις = Λειτουργικές + Συναισθηματικές Αξίες / Κόστος. Επομένως, οποιαδήποτε δραστική αλλαγή είτε στον αριθμητή είτε στον παρανομαστή, έχει ως αποτέλεσμα αλλαγή των δεδομένων μιας αγοράς, δημιουργώντας νέα και ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως συνέβη με τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους²⁵.

4.1.3 Αγορά και Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν

Μια νέα επιχείρηση προσφέρει το προϊόν / υπηρεσία της είτε σε μια υπάρχουσα αγορά, είτε σε μια νέα, είτε και στις δυο μαζί. Για να συμβεί αυτό, η startup θα πρέπει να είναι έτοιμη να απαντήσει στα εξής: Ποια είναι ακριβώς η αγορά; Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές; Πόσοι είναι οι ανταγωνιστές; Σε ποιες αγορές απευθύνονται; Υπάρχει χώρος για να εισέλθει η επιχείρηση; Ποια είναι η στόχευση; Για ποιο ποσοστό αγοράς; Ανάλογα, λοιπόν, με την αγορά που απευθύνεται η startup, οι κινήσεις της πρέπει να είναι και οι ανάλογες. Έτσι, αν απευθύνεται σε μια υπάρχουσα αγορά θα πρέπει να υπάρχει πληθώρα πληροφοριών από έρευνες αγοράς σχετικά με τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές των καταναλωτών, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες για την ανάπτυξη της πρότασης αξίας. Από την άλλη, η είσοδος σε μια αγορά με υπάρχοντες ανταγωνιστές, δεν απαιτεί μόνο ένα καινοτόμο προϊόν / υπηρεσία, αλλά και έναν καινοτόμο τρόπο προσέγγισης των δυνητικών αγοραστών.

Η δημιουργία μιας νέας αγοράς, που αποτελεί ριζοσπαστική καινοτομία, προϋποθέτει σημαντικούς πόρους, δημιουργικό marketing και πωλήσεις. Εδώ, θα πρέπει να προσδιοριστεί με ακρίβεια πόσο μεγάλη είναι η αγορά ή όχι, καθώς και αν υπάρχει ικανός αριθμός πιθανών πελατών που να αντιμετωπίζει παρόμοια προβλήματα και ανάγκες. Τέλος, το προϊόν / υπηρεσία που χρησιμοποιείται σε μια υπάρχουσα αγορά μπορεί να προσφερθεί και σε μία νέα αγορά. Άρα, η επιχείρηση πρέπει να έχει ένα προϊόν / υπηρεσία που προσφέρει υψηλή

²⁵ http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/ryan_air_vs_virgin_atlantic.pdf

προστιθέμενη αξία (value proposition) σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών (customer segment) και σε συγκεκριμένες αγορές (market segmentation).

Αφού έχει προσδιοριστεί η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, πρέπει να προσδιοριστεί στη συνέχεια η αγορά του προϊόντος – ιδέας. Η επιχείρηση θα πρέπει να διεξάγει μια αντικειμενική ανάλυση SWOT, όπου θα αποκρυπτογραφήσει τις πραγματικές της δυνάμεις και αδυναμίες, τις ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί, καθώς και τις απειλές που εγκυμονούν. Ακολουθεί ένα πρόγραμμα προώθησης στην αγορά, όπου οδηγεί σε σαφή βήματα και τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν άμεσα. Τα βήματα αυτά είναι: στόχοι, τακτική, εφαρμογή, χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός και αξιολόγηση. Το πρόγραμμα προώθησης βελτιώνει της απόδοση της επιχείρησης κατά τα επόμενα έτη, αφού πλέον μπορεί να καθοριστεί ποια τακτική παράγει τα καλύτερα αποτελέσματα λαμβάνοντας υπόψη κρίσιμους παράγοντες. Σκοπός αυτών των διαδικασιών και τεχνικών είναι: ο έλεγχος και η επικύρωση ή διάψευση των αρχικών προσδοκιών, η πρόβλεψη τυχόν προβλημάτων του προϊόντος / υπηρεσίας με σκοπό την αύξηση της πιθανότητας για επιτυχία, την αποδοχή του προϊόντος / υπηρεσίας εκ μέρους των πελατών στο αρχικό επίπεδο της διαδικασίας και την μείωση των κινδύνων. Ένας από τους αποτελεσματικότερους τρόπους για να εκτιμηθεί η βιωσιμότητα της startup αποτελεί το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν.

Το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (EBΠ) βοηθάει τους επιχειρηματίες να ξεκινήσουν τη διαδικασία μάθησης το συντομότερο δυνατό. Δεν είναι απαραίτητα το μικρότερο προϊόν που μπορούν να φανταστούν, είναι, όμως, ο γρηγορότερος τρόπος να καλυφθεί η διαδικασία δημιουργία – αποτίμηση – μάθηση με την ελάχιστη προσπάθεια. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή ανάπτυξη προϊόντων, που συνήθως έχει να κάνει με μία μακρά, προσεκτική περίοδο επώασης και στόχο έχει την τελειοποίηση του προϊόντος, ο στόχος του EBΠ είναι να ξεκινήσει τη διαδικασία μάθησης, όχι να την ολοκληρώσει.

Σύμφωνα με τον Ries (2011), το αποτέλεσμα από τη δημιουργία του EBΠ είναι η δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Η ποσότητα των εσόδων ενδέχεται να είναι μικρή, γιατί το προϊόν πουλιέται σε οραματιστές πρώιμους πελάτες, τους λεγόμενους πρώιμους υιοθετούντες (early adopters). Πριν τα προϊόντα πουληθούν ευρέως στην αγορά, πρέπει πρώτα να πουληθούν σε αυτούς που τα υιοθετούν πρώτοι. Αυτοί οι άνθρωποι είναι μια ειδική κατηγορία πελατών. Αποδέχονται, και στην πραγματικότητα προτιμούν, μια λύση του 80%, δηλαδή δεν απαιτείται ένα τέλειο προϊόν για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον τους. Για παράδειγμα, τέτοιοι πρώιμοι υιοθετούντες σχημάτιζαν ουρά για να αγοράσουν το πρώτο

iPhone της Apple, ακόμη και αν αυτό είχε ελλείψεις σε βασικά χαρακτηριστικά, όπως η αντιγραφή και επικόλληση κειμένου, ταχύτητες 3G και υποστήριξη εταιρικού email. Οι πρώτοι υιοθετούντες προτιμούν αυτή τη κατάσταση, γιατί ενδιαφέρονται περισσότερο να είναι οι πρώτοι που θα χρησιμοποιήσουν ή θα υιοθετήσουν το νέο προϊόν ή τεχνολογία. Επίσης, είναι καχύποπτοι απέναντι σε οτιδήποτε είναι πολύ καλοφτιαγμένο: εάν είναι φτιαγμένο για όλους, τι είδους πλεονέκτημα θα έχει για αυτούς που το αγοράζει πρώτος;

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν μπορούν να δεχθούν αυτή την κατάσταση. Στο μυαλό τους έχουν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας διαθέσιμο σε όλους, που θα αλλάξει τον κόσμο και όχι ένα προϊόν που θα το χρησιμοποιήσει μια μικρή μερίδα ανθρώπων που δεν ενδιαφέρεται να είναι τέλειο. Ακόμη και ένα χαμηλής ποιότητας ΕΒΠ μπορεί να οδηγήσει, τελικά, στη δημιουργία ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας. Εάν οι πελάτες αντιδράσουν με τον τρόπο που αναμένουν οι επιχειρηματίες, μπορεί να ληφθεί σαν επιβεβαίωση ότι οι υποθέσεις είναι σωστές. Ένα κυκλοφορήσουν ένα κακοσχεδιασμένο προϊόν και οι πελάτες (ακόμη και όσοι το υιοθετούν αμέσως) δεν μπορούν να καταλάβουν πώς να το χρησιμοποιήσουν, αυτό θα επιβεβαιώσει την ανάγκη να επενδύσουν σε καλύτερο σχέδιο και να το αναθεωρήσουν. Τα ΕΒΠ ποικίλλουν ως προς τη σύνθεσή τους και η απόφαση για το πόσο σύνθετο θα είναι στηρίζεται στη κρίση του επιχειρηματία. Οι περισσότεροι που ασχολούνται με την ανάπτυξη προϊόντων υπερτιμούν δραματικά τον αριθμό των χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει το ΕΒΠ. Όταν υπάρχει αμφιβολία, η καλύτερη επιλογή είναι η απλούστερη λύση.

4.1.4 Χαρακτηριστικά επιχειρηματία για την υλοποίηση της ευκαιρίας

Αποτελεί ιδιαίτερο και σημαντικό εσωτερικό παράγοντα και η έρευνα του Dragnic (2014) κατέδειξε τις επιπτώσεις στην ύπαρξη και λειτουργία των επιχειρήσεων, ιδίως των ΜμΕ. Συγκεκριμένα, η ισχυρή επιρροή της επηρεάζει το στρατηγικό πλαίσιο της επιχείρησης που έχει καθοριστεί (όραμα, αποστολή, κουλτούρα επιχείρησης, στόχοι και διάφορα άλλα) και η οποία, έμμεσα και άμεσα, επηρεάζει και όλα τα στοιχεία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, τη στρατηγική και τις επιδόσεις της. Το πρόβλημα της ανάλυσης αυτού του παράγοντα προκύπτει από την πολυπλοκότητά του για βαθύτερη ανάλυση (κίνητρα, στάσεις, χαρακτηριστικά προσωπικότητας) και η οποία απαιτεί ψυχολογική προσέγγιση από ειδικούς (Dragnic, 2014).

Επιχειρηματική ευκαιρία είναι μια ιδέα, η οποία συγκεντρώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, που εφόσον αξιοποιηθεί δημιουργεί ένα οικονομικό αποτέλεσμα. Επισημαίνεται ότι άλλο πράγμα είναι η ιδέα και άλλο πράγμα η επιχειρηματική ευκαιρία.

Μια ιδέα δεν αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία και δεν αξίζει τίποτα μέχρι να γίνει αντικείμενο εμπορικής εκμετάλλευσης, όπου οι πελάτες θα πληρώσουν για να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Επομένως, η επιχειρηματική ευκαιρία είναι ο εντοπισμός και η προσφορά ελκυστικών προϊόντων και υπηρεσιών για να ικανοποιηθεί μια ανάγκη ή ένα κενό της αγοράς, που θα οδηγήσει σε κατάκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς από ενθουσιώδεις αγοραστές, δηλαδή από πελάτες που είναι πρόθυμοι και ικανοί να αγοράσουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες. Επομένως, στόχος του κάθε σκεπτόμενου επιχειρηματία είναι να καθορίσει ποια ιδέα θα είναι η καλύτερη ανάμεσα σε πολλές επιλογές.

Η προσωπική τοποθέτηση του επίδοξου επιχειρηματία απέναντι στο ρίσκο εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του, στις ψυχολογικές επιδράσεις που έχει δεχθεί κατά το παρελθόν και στην εμπειρία που έχει αποκομίσει από τον τρόπο διαχείρισης των καταστάσεων αυτών. Είναι γεγονός, ότι οι σύγχρονοι επιχειρηματίες διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο στις περισσότερες των περιπτώσεων, οπότε τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται έχουν να κάνουν περισσότερο με τις εσωτερικές ικανότητες και δεξιότητές τους. Ενδεικτικά, η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του σύγχρονου επιχειρηματία οφείλει να είναι συνεργατική, να διακρίνεται από έντονη επιθυμία για σκληρή δουλειά, να υπάρχει έντονη επιθυμία μάθησης νέων και διαφορετικών πραγμάτων, να είναι ικανός να ακούει τους άλλους, να μην είναι ανταγωνιστικός, να βρίσκει κίνητρο και να κινητοποιεί τον εαυτό του. Στο βιβλίο “Fundamentals of Management – Essential Concepts and Applications” (Robbins, De Cenzo, & Coulter, 2012), αναφέρονται τα επτά γνωρίσματα που σχετίζονται με την ηγεσία:

1. *Δυναμισμός*. Επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Φέρουν σχετικά έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα, είναι φιλόδοξοι, γεμάτοι ενέργεια, επιμένουν ακούραστα στις δραστηριότητές τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
2. *Επιθυμία να καθοδηγούν*. Νιώθουν έντονη την επιθυμία να κατευθύνουν άλλους. Επιδεικνύουν την προθυμία να επωμιστούν ευθύνες.
3. *Εντιμότητα και ακεραιότητα*. Σφυρηλατούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ακολούθους τους, καθώς συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και φιλαλήθεια και επιδεικνύουν συνέπεια λόγων και πράξεων.
4. *Αυτοπεποίθηση*. Οι ηγέτες εκδηλώνουν αυτοπεποίθηση προκειμένου να πείθουν τους ακολούθους τους για την ορθότητα των στόχων και των αποφάσεων τους.

5. *Ευφυΐα*. Είναι αρκετά ευφυείς, ώστε να συγκεντρώνουν, να συνθέτουν και να ερμηνεύουν μεγάλους όγκους πληροφοριών, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργούν όραμα, να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.
6. *Γνώση συναφή με τα εργασιακά καθήκοντα*. Πρέπει να κατέχουν πλήθος γνώσεων για την εταιρεία, τον κλάδο και θέματα τεχνικής φύσης. Η βαθιά γνώση τους επιτρέπει να προβαίνουν σε καλά ενημερωμένες αποφάσεις και να κατανοούν τις συνέπειες αυτών.
7. *Εξωστρέφεια*. Οι ηγέτες είναι άνθρωποι γεμάτοι ενέργεια και ζωντάνια. Είναι κοινωνικοί, δυναμικοί και σπάνια σιωπηλοί ή απομονωμένοι.

Έχοντας λοιπόν αναγνωρίσει την επιχειρηματική ευκαιρία, γνωρίζοντας τον ανταγωνισμό και την αγορά, έχοντας ένα πλάνο προώθησης, έχοντας σχεδιάσει ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, έχοντας σχεδιάσει τον χρονικό ορίζοντα της προσπάθειας, γνωρίζοντας το ευρύτερο οικονομικό κλίμα και το κεφάλαιο που θα απαιτηθεί, τότε η απόφαση για το αν θα προχωρήσει η διαδικασία εξαρτάται από την προσωπική τοποθέτηση απέναντι στο ρίσκο και την ανάληψη κινδύνων.

4.1.5 Ηγεσία και δημιουργία ομάδας

Για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι startups, οι ιδρυτές τους χρειάζεται να δημιουργήσουν όραμα για την εταιρεία τους, έτσι ώστε και να καταφέρουν να προσελκύσουν εργαζόμενους και να αποκτήσουν τους απαιτούμενους πόρους για να αναπτύξουν τα εγχειρήματά τους (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998). Επιπλέον, πρέπει να καθορίσουν τους αρχικούς στόχους και την πολιτική ανταμοιβών για τους εργαζομένους τους (Williamson, 2000). Με άλλα λόγια, στο πλαίσιο δημιουργίας νέων επιχειρήσεων οι ιδρυτικές ομάδες πρέπει να ηγηθούν, επειδή δεν υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας ή οργανωτικές δομές να ανατρέξουν, όταν πρόκειται για την ίδρυση επιχειρήσεων από το μηδέν (Bryant, 2004). Η διάκριση αυτή διαφοροποιεί την ανώτερη ομάδα διοίκησης μιας startup από τις ανώτερες ομάδες διοίκησης μεγαλύτερων και υφιστάμενων εταιρειών, οι οποίες έχουν πιο καθορισμένους στόχους, δομές και διαδικασίες. Έτσι, ενώ μπορούν να υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι αντικαταστάτες για ηγετικές θέσεις στις μεγάλες και εγκαθιδρυμένες εταιρείες (Kerr & Jermier, 1978) υπάρχουν, εξ ορισμού πολύ λιγότερες εναλλακτικές λύσεις για ηγετικές θέσεις στις startups.

Στο ίδιο πνεύμα, κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών των νέων εγχειρημάτων τα ιδρυτικά στελέχη τείνουν να οδηγούν τις startups σε καταστάσεις που μπορούν να χαρακτηριστούν περισσότερο «αδύναμες», παρά «ισχυρές». «Ισχυρές» καταστάσεις είναι εκείνες στις οποίες υπάρχουν σχετικά ενιαίες προσδοκίες (Mischel, 1997) και ορισμένες συμπεριφορές ενισχύονται από κανονιστικές προσδοκίες και δομές κινήτρων που υποστηρίζουν την μάθηση αυτών των συμπεριφορών. Από την άλλη πλευρά, στις «αδύναμες» καταστάσεις υπάρχει έλλειψη των παραπάνω χαρακτηριστικών και δεν παρέχουν σαφή κίνητρα, υποστήριξη ή κανονιστικές προσδοκίες για το τι συνιστά κατάλληλη συμπεριφορά (Mischel, 1997). Έχει αποδειχθεί ότι η συμπεριφορά των ατόμων σε «αδύναμες» καταστάσεις είναι, ξεκάθαρα, περισσότερο συνδεδεμένη με τα οργανωτικά αποτελέσματα, παρά από ότι στις «ισχυρές» καταστάσεις (Mullins & Cummings, 1999). Έτσι, ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας από τα ιδρυτικά στελέχη έχει μεγαλύτερη και άμεση επίπτωση στη συνολική απόδοση των startups, παρά από ότι στις μεγαλύτερες και υφιστάμενες εταιρείες.

4.1.5.1 Ηγεσία

Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων, ώστε να καταλάβουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, πως μπορεί να γίνει αποτελεσματικά και πώς θα διευκολυνθούν οι ατομικές και συλλογικές προσπάθειες για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Yukl, 2002). Στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια, υπάρχουν δυο πηγές ηγεσίας, οι οποίες καθορίζονται από το ποιος εμπλέκεται στην ηγεσία.

Η πρώτη, η κάθετη ηγεσία (Vertical Leadership), έχει λάβει σημαντική προσοχή και υποστήριξη στη βιβλιογραφία (Gerstner & Day, 1997, Schriesheim, Tepper, & Tetrault, 1994). Η δεύτερη, η ομάδα, υπήρξε το επίκεντρο έρευνας που βλέπει την ομάδα ως μια πιθανή πηγή της ηγεσίας (Gronn, 2005). Η κάθετη ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια επιρροή στις διαδικασίες της ομάδας. Σε αντίθεση, η από κοινού ηγεσία (Shared Leadership) είναι μια διαδικασία όπου η ηγεσία διεξάγεται από την ομάδα ως σύνολο και όχι από ένα και μόνο συγκεκριμένο πρόσωπο. Για τον σκοπό αυτό, η κάθετη ηγεσία εξαρτάται από την σοφία ενός ατόμου – ηγέτη, ενώ η από κοινού ηγεσία οδηγείται από την γνώση που πηγάζει από την συλλογικότητα. Περαιτέρω, η κάθετη ηγεσία λαμβάνει χώρα μέσω μιας διαδικασίας επηρεασμού που διαχέεται από πάνω προς τα κάτω, ενώ η από κοινού ηγεσία ρέει μέσα από τη συνεργατική διαδικασία.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζουν στην έρευνα τους οι Ensley, Hmieleski, & Pearce (2006) φαίνεται με ξεκάθαρο τρόπο ότι η άσκηση της ηγεσίας πρέπει να διερευνηθεί περισσότερο και πέρα από την παραδοσιακή της μορφή, δηλαδή από πάνω προς τα κάτω ηγεσία (Day, Gronn, & Salas, 2004, Pearce, 2004, Yuki, 2002). Η εμπειρική τους προσέγγιση εμφανίζει την από κοινού ηγεσία ως τη διαδικασία που προσθέτει σημαντική αξία στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, ενώ φαίνεται να είναι καθοριστική στην ανάπτυξη και μεγέθυνσή τους. Σε κάθε περίπτωση, η άσκηση ηγεσίας από τους ιδρυτές αποτελεί ένα, μόνο, μέρος της ιστορίας που κρύβεται πίσω από την επιτυχία των startups.

Η ομάδα «Α» με μια ιδέα «Β» είναι πάντα προτιμότερη από ότι μια ιδέα «Α» με μια ομάδα «Β». Το παραπάνω δείχνει πόσο σημαντικός παράγοντας αποτελεί η ομάδα που θα στελεχώσει την startup, ενδεχομένως να αποτελεί και τον κυριότερο εσωτερικό παράγοντά της. Μια νέα επιχείρηση έχει πολύ διαφορετικές ανάγκες από μια υπάρχουσα. Χρειάζονται άνθρωποι να πιστέψουν στο όραμα και έχουν τη διάθεση να εργαστούν σκληρά για αυτό, ενώ το εργασιακό κλίμα θα πρέπει να είναι ελπιδοφόρο, ομαδικό και επίμονο. Παρακάτω θα γίνει περιγραφή των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ιδρυτές τόσο για την εύρεση ενός (ή περισσότερων) συνιδρυτή, όσο και για τις προσλήψεις και τις αποχωρήσεις ατόμων που στελεχώνουν τη startup ή αποχωρούν από αυτή.

4.1.5.2 Σχέσεις συνιδρυτών και τι πρέπει να προσέξουν

Πρώτα γίνεται αναφορά στις σχέσεις μεταξύ των ιδρυτικών στελεχών (αν υπάρχουν περισσότεροι του ενός) της startup, που αποτελούν από τα πιο σημαντικά στοιχεία για ολόκληρη την εταιρεία. Η αντιμετώπιση των εντάσεων στις μεταξύ τους σχέσεις πρέπει να είναι άμεση, διότι αποτελεί την υπ' αριθμόν ένα αιτία για τον «θάνατο» των startups, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της. Παρόλα αυτά, πολλοί ιδρυτές αντιμετωπίζουν ακόμη και σήμερα, την επιλογή του συνιδρυτή (Co – Founder) χωρίς τη δέουσα επιμέλεια. Όμως, η επιλογή ενός συνεργάτη αποτελεί, αναμφίβολα, από τις σημαντικότερες αποφάσεις που έχει να λάβει ο ιδρυτής και, άρα, επιβάλλεται ως τέτοια να αντιμετωπιστεί.

Η συνήθης διαδικασία εύρεσης ενός συνιδρυτή είναι η εξής: ο ιδρυτής εκφράζει την πρόθεσή του να ξεκινήσει μια startup, εν συνεχεία βρίσκει κάποιον που σκέφτεται να ξεκινήσει και καταλήγουν τελικά να συνεργάζονται. Η διαδικασία αυτή είναι καταστροφική. Επιλέγοντας με αυτό τον τρόπο ένα ιδρυτικό μέλος, η όλη προσπάθεια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Εννιά από τις εβδομήντα πέντε εταιρείες που οι συνιδρυτές δεν γνωρίζονταν

μεταξύ τους, μέσα σε ένα χρόνο είχαν αποτύχει²⁶. Είναι προτιμότερο να μην υπάρχει καθόλου συνιδρυτής (παρόλο που είναι άσχημο να υπάρχει μόνο ένας), παρά να υπάρχει και να μην υπάρχει χημεία μεταξύ τους. Σύμφωνα με το Y Combinator²⁷, όπου το 2012 ανακηρύχθηκε η κορυφαία θερμοκοιτίδα και επιταχυντής για startups από το Forbes, οι είκοσι (20) πιο πολύτιμες εταιρείες είχαν τουλάχιστον δυο συνιδρυτές. Ο ιδανικός συνδυασμός είναι δυο με τρεις συνιδρυτές, ο ένας αναφέρθηκε ότι είναι άσχημο, οι πέντε είναι πολλοί, ενώ με τέσσερις ενίοτε δουλεύει και ενίοτε όχι, οπότε ο ιδανικός αριθμός είναι δυο με τρεις.

Επομένως, γεννάται το εύλογο ερώτημα που μπορεί να βρει κανείς έναν συνεργάτη. Ένας ενδεδειγμένος τρόπος είναι η γνωριμία και η σχέση που έχει αναπτυχθεί με κάποιον από τα φοιτητικά χρόνια. Αν δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, η αμέσως επόμενη καλύτερη επιλογή είναι να βρεθεί συνεργάτης μέσα από το επαγγελματικό περιβάλλον του υποψήφιου επιχειρηματία.

Ταυτόχρονα με τον εντοπισμό του συνεργάτη πρέπει να ανιχνευθούν και τα χαρακτηριστικά εκείνα που απαιτείται να έχει, ώστε να οδηγηθούν σε συνεργασία. Χρειάζεται να είναι πολυμήχανος, ήρεμος και σκληρός συνάμα, να ξέρει τι να πράττει ανάλογα με την περίπτωση, να ενεργεί γρήγορα, να είναι αποφασιστικός, δημιουργικός και έτοιμος για το οτιδήποτε. Ο ιδρυτής πρέπει να αναγνωρίζει στον συνεργάτη του τα χαρακτηριστικά εκείνα που έχει ο ίδιος σε έλλειψη, έτσι ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται. Αν, για παράδειγμα δεν διαθέτει τεχνικές γνώσεις, τότε ο συνεργάτης του χρειάζεται να έχει.

Δεύτερο σημαντικό θέμα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι συνιδρυτές, αργά ή γρήγορα, είναι πότε πρέπει να αποφασίσουν για την κατανομή των μεριδίων τους, με τους περισσότερους να αναβάλλουν την συζήτηση για το μέλλον. Αν ο ιδρυτής έχει αμφιβολίες και δεν είναι διατεθειμένος να δώσει ίσο μερίδιο του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας στον συνιδρυτή του, τότε πρέπει να αναλογιστεί πολύ σοβαρά το ενδεχόμενο αν επιθυμεί, στη πραγματικότητα, να συνεργαστεί ή όχι με κάποιον τελικά. Σε κάθε περίπτωση πάντως, το θέμα αυτό πρέπει να ξεκαθαριστεί σύντομα, ιδανικά μέσα στις πρώτες εβδομάδες της συνεργασίας τους.

Τρίτο, επίσης, σημαντικό θέμα είναι τι συμβαίνει σε περίπτωση που «ναυαγήσει» η μεταξύ τους συνεργασία. Η ασυμφωνία μεταξύ των ιδρυτών αποτελεί συχνό φαινόμενο στις startups, δημιουργώντας προβλήματα στη λειτουργία της, όπως δυσκολία ανεύρεσης χρηματοδότη, και

²⁶ <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec02/#>

²⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Y_Combinator_%28company%29

επομένως η αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού πρέπει να αποσαφηνιστεί από πολύ νωρίς. Μπορεί να επιτευχθεί με προ – διαπραγμάτευση των εμπλεκομένων, δηλαδή τι θα συμβεί σε περίπτωση που κάποιος αποχωρήσει από την εταιρεία. Οι περισσότερες εταιρείες στη Silicon Valley θέτουν ως όριο τα τέσσερα χρόνια, το μετοχικό κεφάλαιο μοιράζεται πενήντα – πενήντα και εν συνεχεία αν κάποιος αποχωρήσει κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους, τότε θα κρατήσει το 25% του μετοχικού του κεφαλαίου, αν αποχωρήσει μετά το δεύτερο έτος θα κρατήσει το 50% του μετοχικού κεφαλαίου μέχρι να αποχωρήσει οριστικά.

Τέταρτο σημαντικό ζήτημα είναι η περίπτωση που οι ιδρυτές βρίσκονται σε διαφορετική γεωγραφική περιοχή. Στην περίπτωση αυτή η περίπτωση συνεργασίας πρέπει να εγκαταλειφθεί. Ο λόγος; Οι πρώτες ημέρες της startup, όπου η επικοινωνία και η ταχύτητα υπερτερούν έναντι οποιοδήποτε άλλου παράγοντα, η επικοινωνία μέσω video conference, και γενικά η απομακρυσμένη επικοινωνία, δεν είναι αποτελεσματική. Όχι μόνο αυτό, αλλά τα μέλη της startup στα πρώτα βήματά της βιώθουν μεταξύ τους μεγαλύτερο δέσιμο, λόγω της κοινής προσπάθειας που καταβάλλουν, της αγωνίας τους για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχουν αναλάβει και ως εκ τούτου η απουσία κάποιου εκ των ιδρυτών καθιστά την όλη διαδικασία πιο δύσκολη.

Πέμπτο σημαντικό και δύσκολο ζήτημα για τους ιδρυτές, είναι να εντυπώσουν το όραμα της εταιρείας στα νεότερα μέλη που θα ενταχθούν σε αυτήν. Επομένως, οι ιδρυτές της πρέπει να είναι άτομα που έχουν την ικανότητα και να διατυπώσουν και να μεταδώσουν το όραμα. Μπορεί να ακούγεται τετριμμένο, αλλά στην πραγματικότητα αποτελεί μια εξαιρετικά κρίσιμη διαδικασία. Αρωγός στη διαδικασία αυτή είναι η ενσυναίσθηση που πρέπει να διακατέχει τους υπευθύνους. Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του²⁸. Με άλλα λόγια, η ενσυναίσθηση είναι η αναγνώριση και η κατανόηση της θέσης, του συναισθήματος, των σκέψεων ή της κατάστασης κάποιου άλλου. Ένα άτομο που χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση μπορεί να αναγνωρίσει, να αντιληφθεί και να αισθανθεί αυτό που αισθάνεται ένα άλλο άτομο. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να βάλει τον εαυτό του στη θέση του άλλου, να κατανοήσει τη συμπεριφορά του και να αναγνωρίσει τα κίνητρά της. Να δει δηλαδή τον κόσμο μέσα από τα μάτια του²⁹. Η κατανόηση αυτών των ζητημάτων, ο τρόπος διαχείρισης και αντιμετώπισής τους, απαιτούν ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη,

²⁸<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BD%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B8%CE%B7%CF%83%CE%B7>

²⁹ <http://www.scienceillustrated.gr/site/empathy/>

η οποία τα τελευταία χρόνια μνημονεύεται από όλο και περισσότερους και γίνεται αντικείμενο ανάλυσής της. Η ανάλυσή της όμως ξεφεύγει από τα όρια έρευνας της παρούσας διπλωματικής.

Το τελευταίο ζήτημα αφορά την υλοποίηση, η οποία για τους περισσότερους ιδρυτές δεν αποτελεί το πιο διασκεδαστικό κομμάτι, αλλά ενδεχομένως, το πιο καθοριστικό. Ο τρόπος λοιπόν για να υλοποιεί η startup σωστά και ενδεδειγμένα, προέρχεται από τον τρόπο που ενεργούν και εκτελούν οι ίδιοι οι ιδρυτές, αυτοί είναι που δίνουν τον τόνο και της δίνουν τη μορφή που παίρνει. Αν επιθυμούν μια κουλτούρα στην εταιρεία όπου οι υπάλληλοι της θα δουλεύουν σκληρά, θα δίνουν την δέουσα προσοχή στην λεπτομέρεια, θα διαχειρίζονται τους πελάτες με τον καλύτερο τρόπο και είναι διαθέσιμοι να κάνουν οτιδήποτε εργασία χρειαστεί, τότε πρέπει το στίγμα να το δώσουν οι ίδιοι. Η υλοποίηση με την σειρά της χωρίζεται σε δυο βασικά ερωτήματα: Το πρώτο αφορά αν οι ιδρυτές έχουν επίγνωση τι κάνουν και το δεύτερο είναι αν μπορούν να το κάνουν. Αυτό που απασχολεί περισσότερο είναι το δεύτερο, διότι το πρώτο είναι δεδομένο, δηλαδή πρέπει να έχει απαντηθεί από τη πρώτη στιγμή της σύλληψης της ιδέας. Στο δεύτερο ερώτημα τα σημεία κλειδιά είναι η εστίαση και η ένταση.

Εστίαση: πως ξοδεύει το χρόνο και τα χρήματα ο ιδρυτής; Η απάντηση στην ερώτηση αυτή είναι σημαντική, διότι ένας ιδρυτής καθημερινά έχει να ασχοληθεί με πληθώρα αρμοδιοτήτων, όπως συνεντεύξεις, παρουσία σε συνέδρια, προσλήψεις, παρουσιάσεις και οτιδήποτε άλλο χρειαστεί. Επομένως, το κρίσιμο σημείο είναι να αναγνωρίσει ανάμεσα σε όλες αυτές τις αρμοδιότητες του εκείνα τα δυο τρία πιο σημαντικά, και να εστιάσει πάνω σε αυτά. Οι περισσότερες startups στην αρχή δεν εστιάζουν πουθενά συγκεκριμένα και παρόλο που εργάζονται σκληρά, το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι δεν εργάζονται σκληρά στα σωστά πράγματα, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε αποτυχίες. Όλη αυτή η σκληρή προσπάθεια που γίνεται μέσα στους κόλπους της startup αναγνωρίζεται, δυστυχώς, μόνο όταν δημιουργηθεί κάτι που ζητάει η αγορά.

Ένταση: Ο κανόνας είναι ότι οι startups μπορούν να λειτουργήσουν μόνο σε έντονο επίπεδο, πολλοί ιδρυτές αναφέρουν ενδεικτικά ότι το μυστικό για την επιτυχία τους αποτέλεσε η ακραία εστίαση και η ακραία αφοσίωση. Αποτελεί μια δύσκολη και άβολη πραγματικότητα, όμως, τα καλά νέα είναι πως αυτή η επί πρόσθετη εργασία που καταβάλλεται είναι που κάνει τη διαφορά τελικά. Άλλωστε το μικρό αυτό επιπλέον κομμάτι εργασίας είναι και η διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Για άλλη μια φορά, τον τόνο

για σκληρή εργασία και προσήλωση στον στόχο τον δίνουν οι ιδρυτές, οι διευθύνων σύμβουλοι και ακολουθούν και οι υπόλοιποι στην εταιρεία.

Ένα από τα πλεονεκτήματα των startups είναι η ταχύτητα εκτέλεσης και ο ασταμάτητος ρυθμός λειτουργίας τους. Το Facebook στα κεντρικά γραφεία του έχει αναρτημένη την περίφημη αφίσα που αναφέρει: «Κινήσου γρήγορα και σπάσε τα πράγματα»³⁰, αλλά την ίδια στιγμή, παράλληλα με την ταχύτητα και καινοτομία, υπάρχει εμμονή και για την ποιότητα των υπηρεσιών της. Ο επιτυχής συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών καθιστά τη διαδικασία εξαιρετικά δύσκολη. Οι ιδρυτές πρέπει να έχουν εγκαθιδρύσει τέτοια κουλτούρα στην εταιρεία, όπου οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις να είναι υψηλές για όλους, ενώ παράλληλα η ταχύτητα είναι παρούσα σε κάθε στάδιο. Οι εταιρείες Google, Facebook και Apple το έχουν επιτύχει αυτό και δεν αφορά μόνο το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν, αλλά αφορά το οτιδήποτε κάνουν. Κινούνται γρήγορα, με ένταση, αλλάζουν τα δεδομένα με τις καινοτομίες που αναπτύσσουν και παράλληλα η ποιότητά που παρέχουν είναι στο μέγιστο επίπεδο σε όλα τα στάδια.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό των startups είναι η ορμή και η δυναμική που έχουν και επιτρέπουν την υλοποίηση των σχεδίων τους. Οι ιδρυτές επιθυμούν η εταιρεία τους να κερδίζει συνεχώς, διότι η ομάδα που κερδίζει και νιώθει καλά και έχει την ορμή για να συνεχίζει να κερδίζει. Όμως, ομάδα που δεν κερδίζει για κάποιο χρονικό διάστημα, έχει ως αποτέλεσμα να χάνει το κίνητρό της, τον προσανατολισμό της, να απογοητεύεται και το πιο πιθανό είναι να συνεχίζει να χάνει, αφού οι περισσότεροι ιδρυτές δεν γνωρίζουν πώς να ανατρέψουν την διαμορφωθείσα κατάσταση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί και πάλι το Facebook. Το 2008, ο ρυθμός ανάπτυξής του επιβραδύνθηκε και ο Mark Zuckerberg πήρε την απόφαση τότε να δημιουργήσει μια ομάδα, την λεγόμενη «ομάδα ανάπτυξης». Η ομάδα αυτή επικεντρώθηκε σε μικρά έργα, προχώρησε σε βελτιώσεις και κατάφερε να επαναφέρει την καμπύλη ανάπτυξης στα προηγούμενα επίπεδα. Πολύ γρήγορα η ομάδα αυτή έγινε η πιο διάσημη ανάμεσα στους κόλπους της εταιρείας κάνοντας τον Zuckerberg να ομολογήσει ότι αποτέλεσε μια από τις σημαντικότερες καινοτομίες του Facebook. Ένας παράγοντας που, συχνά, ανακόπτει αυτήν την ορμή, είναι εξαιτίας των ανταγωνιστών της. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η startup δεν χρειάζεται να ανησυχεί για τον ανταγωνιστή, μέχρι εκείνος να έχει έτοιμο το προϊόν του προς διάθεση. Ένα δελτίο τύπου είναι πολύ πιο εύκολο να γραφτεί από

³⁰ Η αφίσα αναφέρει: "Move fast and break things".

ότι ένας κώδικας σε υπολογιστή και αυτός με τη σειρά του είναι ακόμη ευκολότερος από την δημιουργία ενός εξαιρετικού τελικού προϊόντος.

4.1.5.3 Προσλήψεις

Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο αφορά τις προσλήψεις. Συχνά ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η startup αποτελεί δείκτη αξιολόγησής της και πόσο ικανός εμφανίζεται ο ιδρυτής της. Η πραγματικότητα και η εμπειρία, όμως, έχει δείξει ότι είναι προς όφελος της startup να μην απασχολεί πολλούς εργαζόμενους (εκτός και αν χρειάζεται απεγνωσμένα βοήθεια σε κάποιον τομέα που οι ιδρυτές δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν). Ο λόγος είναι ότι πολλοί υπάλληλοι στο αρχικό στάδιο της startup σημαίνει σημαντική μηνιαία δαπάνη οικονομικών πόρων, πολυπλοκότητα, αργή διαδικασία στη λήψη αποφάσεων, εντάσεις και δυσδιάκριτη κατανομή ρόλων. Το κόστος από τη λανθασμένη επιλογή προσωπικού στο αρχικό στάδιο είναι πολύ υψηλός και μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα την ίδια εταιρεία. Η πολύ γνωστή εταιρεία Airbnb³¹, πριν προσλάβει τον πρώτο της υπάλληλο, έπαιρνε για πέντε μήνες συνεντεύξεις από υποψήφιους υπαλλήλους και αφού προηγουμένως είχε καταγράψει σε λίστα τις αξίες που επιθυμούν οι υπάλληλοι της να πρεσβεύουν. Έτσι, είχαν έναν οδηγό που αν οι υποψήφιοι δεν πληρούσαν, απλά δεν προχωρούσαν στη πρόσληψη.

Παρόλα αυτά, αν η εταιρεία βρίσκεται στην ανάγκη να προσλάβει, τότε η υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητά της είναι να προσλάβει. Οι ιδρυτές συχνά υποτιμούν πόσο δύσκολη διαδικασία είναι η πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου, η οποία μπορεί να διαρκέσει περισσότερο από ένα χρόνο. Επομένως, το ερώτημα που γεννάται είναι πόσο χρόνο πρέπει να ξοδεύουν οι ιδρυτές για τις προσλήψεις; Η απάντηση είναι μηδέν ή το 25% του χρόνου τους. Δηλαδή, είτε δεν θα προσλάβουν καθόλου, είτε θα αφιερώσουν το μέγιστο του χρόνου τους για αυτή τη διαδικασία. Κύριο μέλημά της αποτελεί ο μη συμβιβασμός με έναν μέτριο υπάλληλο, γιατί υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να «δηλητηριάσει» την κουλτούρα της. Οι μέτριοι υπάλληλοι σε μεγάλες εταιρείες μπορεί να προκαλούν προβλήματα, αλλά συνολικά δεν βλάπτουν την εταιρεία, αντιθέτως σε μια startup ένας μέτριος υπάλληλος την βλάπτει ανεπανόρθωτα.

Το επόμενο ερώτημα που δημιουργείται είναι, που βρίσκει κανείς καλούς υποψήφιους υπαλλήλους. Η καλύτερη πηγή για να προσλάβει κάποιος είναι από υπάρχουσες γνωριμίες, είτε από τη μεριά των ιδρυτών, είτε ακόμη και από τη μεριά των υπαλλήλων της startup. Οι

³¹ Η Airbnb είναι μια ιστοσελίδα για τους ανθρώπους που επιθυμούν να νοικιάζουν καταλύματα για διαμονή. Έχει πάνω από 800.000 καταχωρήσεις σε 33.000 πόλεις και 192 χώρες. Ιδρύθηκε το 2008 και η έδρα της είναι στη Καλιφόρνια των Η.Π.Α.

μεγαλύτερες εταιρείες χτίστηκαν από προσωπικές συστάσεις. Ένα από τα πρώτα πράγματα που κάνει το Facebook ή η Google όταν προσλαμβάνει κάποιον, είναι να ορίζει ένα στέλεχος του ανθρώπινου δυναμικού της να πληροφορηθεί από τον νεοπροσλαμβανόμενο κάθε ενδιαφέρουσα σύσταση που έχει να προτείνει και που θα μπορούσε να εργαστεί μελλοντικά σε αυτές τις εταιρείες. Μια άλλη πηγή και πιο διαδεδομένη, είναι η αναζήτηση στην αγορά. Μολονότι η εγχώρια αγορά είναι ανταγωνιστική και ενδεχομένως να υπάρχει αστοχία στη διαδικασία εύρεσης κατάλληλου υποψηφίου, ο ιδρυτής γνωρίζει ότι μπορεί να βρεθεί κάποιος οπουδήποτε στον κόσμο που θα θέλει να εργαστεί στην εταιρεία.

Εφόσον λοιπόν έχει αποσαφηνιστεί πόσο χρόνο πρέπει να ξοδέψουν οι ιδρυτές για την πρόσληψη και έχει εντοπιστεί μέσα από το ευρύτερο επαγγελματικό περιβάλλον ο ιδανικός υποψήφιος, το επόμενο που απασχολεί τους ιδρυτές είναι η ανάγκη ύπαρξης εργασιακής εμπειρίας ή όχι του προς πρόσληψη υποψηφίου υπαλλήλου. Αν πρόκειται να αναλάβει ένα μεγάλο μέρος ενός έργου στην εταιρεία, τότε η εμπειρία χρειάζεται. Αλλά τις περισσότερες φορές, η εμπειρία στα αρχικά στάδια της startup δεν παίζει σημαντικό ρόλο, όσο διαδραματίζει η πίστη, η θέληση και η ικανότητα σε αυτό που κάνει η εταιρεία.

Τι στοιχεία πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι επομένως, πέραν των τυπικών προσόντων; Σίγουρα ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν και που αναζητούν οι ιδρυτές αφορά την ικανότητα στην επικοινωνία, διότι παίζει καθοριστικό ρόλο στο αρχικό στάδιο της startup. Επίσης, να έχουν διάθεση για ανάληψη ρίσκου και παράλληλα να είναι αποφασιστικοί. Αν και το γεγονός ότι κάποιος ενδιαφέρεται να δουλέψει σε startup, δείχνει άτομο που αναλαμβάνει ρίσκο. Οι ιδρυτές χρειάζονται ανθρώπους που δεν σταματάνε ποτέ, ανθρώπους που θα τελειώνουν αυτό που αναλαμβάνουν, ανθρώπους που θα αναγκάσουν τους ιδρυτές να τους περιγράψουν ότι είναι οι καλύτεροι στο κόσμο σε αυτό που κάνουν.

Από τη στιγμή που η εταιρεία προσλάβει τον υποψήφιο (που αποτελεί έναν από τους πρώτους της υπαλλήλους), πρέπει να βρει τρόπους και να τον διατηρήσει. Ένας τρόπος είναι η προσφορά μετοχών που εκδίδει η εταιρεία προς αυτούς. Εκτιμάται, ότι οι ιδρυτές πρέπει να διαθέτουν το 10% της startup στους πρώτους δέκα εργαζομένους της. Στη πράξη, όμως, αυτό δε συμβαίνει. Αυτό που, κυρίως, συμβαίνει είναι οι ιδρυτές να παρουσιάζονται αρκετά φειδωλοί στους εργαζομένους της και γενναιόδωροι με τους επενδυτές της. Ξεχνούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό με την πάροδο του χρόνου προσθέτει αξία στην εταιρεία, είναι αυτοί που την χτίζουν χρόνο με τον χρόνο και, άρα, πρέπει να αμειφθούν αναλόγως. Πολλές startups που έλαβαν υπόψη τους αυτή τη παράμετρο και ήταν γενναιόδωρες με τους πρώτους

της υπαλλήλους, είναι και από τις πιο επιτυχημένες. Ένας δεύτερος τρόπος για τη διατήρηση των υπαλλήλων της είναι να αισθάνονται πολύτιμοι, δηλαδή η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και αποτελούν μέρος μιας οικογένειας (στο πλαίσιο αυτά εντάσσεται και η διανομή μετοχών). Αυτή η στιγμή απαιτεί δεξιότητες διοίκησης.

4.1.5.4 Απολύσεις

Αναφέρθηκαν παραπάνω οι σημαντικοί λόγοι που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι ιδρυτές όταν θέλουν να προσλάβουν. Τι συμβαίνει, όμως, στη περίπτωση που έχει έρθει η ώρα να απολύσουν ένα στέλεχος; Αποτελεί από τις δυσκολότερες διαδικασίες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ιδρυτές της startup. Η σωστή τακτική είναι να προβούν στην ενέργεια όσο το δυνατόν γρηγορότερα, μη αφήνοντας περιθώριο στον εαυτό τους για αναβολή με την ελπίδα ότι μπορεί να υπάρξει θεαματική αλλαγή. Λειτουργώντας κατά αυτόν τον τρόπο είναι καλύτερα τόσο για την εταιρεία όσο και για τον εργαζόμενο. Βασικοί λόγοι απόλυσης ενός στελέχους, εκτός ότι δεν είναι αποτελεσματικός στην εργασία του, αποτελούν η σταθερά αρνητική συμπεριφορά και η δημιουργία συμμαχιών στους κόλπους της εταιρείας. Οι συμπεριφορές αυτές δημιουργούν τοξικό κλίμα, το οποίο σε οποιονδήποτε άλλη εταιρεία δεν θα δημιουργούσε ζήτημα επιβίωσης, αλλά η startup θα επηρεαστεί αναμφίβολα.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μερικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν την startup και να ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι σε αυτήν, σύμφωνα με μερικούς από τους ιδρυτές³² τέτοιων εταιρειών είναι:

- ✓ Σαφής καθορισμός της αποστολής και του οράματος της εταιρείας.
- ✓ Συσπείρωση και συμφωνία των ιδρυτών, ώστε να παρουσιάζονται ενιαία συμπεριφορά έναντι των εργαζομένων.
- ✓ Εστίαση στην ομάδα και την εναρμόνιση των μελών της, ώστε να ενδυναμωθεί και να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία. Άνθρωποι + Εκτέλεση δραστηριοτήτων = Επιτυχία.
- ✓ Αν υπάρχει μια τοξική ομάδα τότε η αποστολή της startup υπονομεύεται και θα οδηγηθεί σε αποτυχία.
- ✓ Διαφάνεια, ειλικρίνεια με τους υπαλλήλους για το τι συμβαίνει, ειδικότερα σε ότι αφορά εσωτερικές και «ευαίσθητες» πληροφορίες.
- ✓ Καθορισμός στόχων και πώς ο κάθε εργαζόμενος θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αυτών, έτσι ώστε να επιτευχθεί πειθαρχία στην διαδικασία.

³² <http://techcrunch.com/2014/07/28/the-most-important-factor-of-startup-success/>

- ✓ Οι θέσεις εργασίας στα αρχικά στάδια των startups δεν είναι σαφώς καθορισμένες, η ομάδα και οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ευέλικτοι, έτοιμοι και πρόθυμοι να ανταπεξέλθουν σε πολλές και διαφορετικές θέσεις, δεδομένου ότι έχουν να γίνουν πολλά πράγματα και υπάρχει σχετική έλλειψη εμπειρογνωμοσύνης αρχικώς.
- ✓ Εμπιστοσύνη και ευκαιρίες για δοκιμή νέων πραγμάτων στο πλαίσιο των στόχων της επιχείρησης.

Πολλές startups αποτυγχάνουν γιατί δε λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα. Είναι άλλο πράγμα να προχωρήσει κανείς τη μεγάλη ιδέα του και άλλο πράγμα να βρει την κατάλληλη ομάδα ανθρώπων που θα μπορέσει να συνεργαστεί και να την υλοποιήσει. Δεν πρόκειται για εύκολη διαδικασία, αλλά αποτελεί καθοριστική και πρόκειται να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της startup.

4.2 Εξωτερικοί Παράγοντες startups

4.2. Χρηματοδότηση

Ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες για την βιωσιμότητα των startups είναι η χρηματοδότηση. Με την οικονομική κρίση να βαθαίνει και το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον να γίνεται ολοένα και πιο αφιλόξενο για επενδύσεις και νέες επιχειρήσεις, οι startups κέρδισαν γρήγορα έδαφος, κυρίως αυτές που δραστηριοποιήθηκαν στους τομείς του web και του mobile, και εξελίχθηκαν στην «ατμομηχανή» της επιχειρηματικότητας στη χώρα. Η διαδικασία μετατροπής μιας ιδέας σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο έως το στάδιο χρηματοδότησης από επενδυτές είναι ιδιαίτερη και σίγουρα όχι τόσο απλή όσο φαίνεται.

Μια τυπική startup ενδέχεται να περάσει από πολλούς γύρους χρηματοδότησης, όπου η βασική της επιδίωξη είναι σε κάθε γύρο να συγκεντρώνει το ποσό εκείνο που θα την βοηθήσει να φθάσει στον επόμενο. Στην πραγματικότητα βέβαια λίγες τα καταφέρνουν καλά, πολλές υποχρηματοδοτούνται, ενώ λίγες υπερχρηματοδοτούνται. Στην ελληνική αγορά, το μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων προέρχεται από τα Jeremie Funds (19 επενδύσεις, \$11 εκατ.), ενώ τη σημαντικότερη επένδυση από το εξωτερικό κατάφερε να προσελκύσει η Persado, spin – out της εταιρείας Upstream, η οποία συγκέντρωσε \$15 εκατ. από την Bain Capital Ventures με τη συμμετοχή και της TL Capital. Το Taxibeat είναι ένα ακόμη επιτυχημένο παράδειγμα, το οποίο ανακοίνωσε ένα γύρο χρηματοδότησης, ύψους \$2 εκατ., από ιδιώτες επενδυτές τον Απρίλιο του 2013 και ένα γύρο χρηματοδότησης \$4 εκατ. τον Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου από το βελγικό επενδυτικό ταμείο Hummingbird Ventures. Συνολικά το Taxibeat έχει δεχθεί πάνω από \$7,3 εκατ. σε επενδύσεις από το 2011, οπότε και

ιδρύθηκε. Η πιο αξιοσημείωτη εξέλιξη του 2013, πάντως, ήταν η εξαγορά της BugSense από τη Splunk, γεγονός που «ανεβάζει» τις συνολικές επενδύσεις της χρονιάς στις ελληνικές τεχνολογικές startups στα \$55 εκατ.³³. Στο Διάγραμμα 4.2 απεικονίζονται αναλυτικά οι επενδύσεις που δέχθηκαν οι ελληνικές startups το 2013.

Εταιρεία	Ποσό*	Επενδυτής	Χρηματοδότηση
Persado	15.000	Bain Capital Ventures/ TL Capitol	Series A
inaccess	6.500	Piraeus Taneo Capital Fund, private investors	Series A
Taxibeat	4.000	Hummingbird Ventures	Series A
Taxibeat	2.000	Private investors	Post seed
ClickDelivery	4.093	YemekSepeti	Series A
Swapdom	1.997	Odyssey Venture Partners	Seed
Olive Media	1.557	Elikonos Jeremie SICAR	Seed
Pinnatta	1.500	Odyssey Venture Partners, PJ Tech Catalyst Fund	Series A
eConais	1.500	Odyssey Venture Partners	Series A
Intelen	~1.000	Private investors	mini-Series A
Intelen	360	Angel investors	Post seed
incrediblue	675	Jeremie Openfund II, private investors	Seed
incrediblue	130	Jeremie Openfund II	Seed
Workable	780	Jeremie Openfund II	Seed
Total Eclipse	580	Jeremie Openfund II, angel investors	Seed
Warply	500	Angel investors	Seed
Intale (πρώην i-Kiosk)	450	PJ Tech Catalyst Fund, angels	Seed
Radiojar	430	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Pollfish	273	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Cookisto	266	Private investors	Seed
ParkAround	252	PJ Tech Catalyst Fund, angel investors	Seed
Weendy	240	Archimedes Labs	Seed
Zoottle	205	Private investors	Seed
USEUM	165	Angel investors	Seed
dopios	157	Jeremie Openfund II	Seed
Discoveroom	150	Jeremie Openfund II, private investors	Seed
longaccess	144	Jeremie Openfund II, Driin Holdings, private investors	Seed
codebender	134	LAUNCHub	Seed
Singularity Lab	108	Jeremie Openfund II	Seed
captainwise.com	82	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Offerial	82	PJ Tech Catalyst Fund	Seed
Locish	78	Jeremie Openfund II	Seed

*Το ποσό είναι σε χιλιάδες δολάρια, όπως ανακοινώθηκε από τις ίδιες τις εταιρείες ή τους επενδυτές τους. Όπου δεν είναι διαθέσιμη η πληροφορία, το ποσό σε δολάρια έχει υπολογιστεί με βάση τη μέση συναλλαγματική ισοτιμία του μήνα κατά τον οποίο πραγματοποιήθηκε ή ανακοινώθηκε η επένδυση.

πηγή: www.EMEA.gr

Πηγή: <http://www.emea.gr/greek-startups-funding-2013>

Διάγραμμα 4.2 Επενδύσεις που δέχθηκαν οι ελληνικές startups το 2013

Η χρηματοδότηση, επομένως, είναι κάτι που πρέπει να γίνει, αλλά δεν είναι δεδομένη. Το αντίθετο της χρηματοδότησης είναι το “Bootstrapping”³⁴, δηλαδή η διαδικασία

³³ <http://provocateur.gr/post/3620/pov-briskoyv-xrhmatodothsh-oi-ellhnikes-startups>

³⁴ Μια κατάσταση στην οποία ο επιχειρηματίας ξεκινάει μια εταιρεία με μικρό κεφάλαιο, προσπαθεί δηλαδή να ιδρύσει και να κτίσει μια εταιρεία με προσωπικούς οικονομικούς πόρους ή από τα λειτουργικά έσοδα της εταιρείας. Προσφέρει

χρηματοδότησης της startup μέσω των αποταμιεύσεων του ιδιοκτήτη. Λίγες εταιρείες κατάφεραν να τηρήσουν αυτή τη διαδικασία για λίγο μέχρι να λάβουν χρηματοδότηση, όπως για παράδειγμα έκαναν οι MailChimp και Airbnb. Κάθε φορά που μια εταιρεία λαμβάνει χρηματοδότηση, ένα ποσοστό της εταιρείας μεταβιβάζεται στους επενδυτές. Η σημασία της χρηματοδότησης μπορεί να εξηγηθεί από τις διαπιστώσεις ότι περίπου το 23,7% των startups εξαφανίζονται μέσα σε δυο χρόνια και επιπλέον το 52,7% έχει εξαφανιστεί μέσα σε διάστημα τεσσάρων ετών. Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι η πτώχευση, η υγεία του ιδιοκτήτη και η πρόσβαση στη χρηματοδότηση (Tariq, 2013).

4.2.1 Στάδια χρηματοδότησης

Ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η startup, από τα πρώιμα στάδια εκκίνησης μέχρι και τη δημόσια προσφορά, έχει και τις ανάλογες επιλογές για χρηματοδότηση. Τα συνήθη χρηματοδοτικά στάδια περιγράφονται παρακάτω.

4.2.1.1 Κεφάλαιο Σποράς (Seed Capital)

Σύμφωνα με τον EVCA (European Private Equity & Venture Capital Association) το κεφάλαιο σποράς είναι παροχή χρηματοδότησης για έρευνα, αξιολόγηση και ανάπτυξη της αρχικής ιδέας³⁵. Οποιαδήποτε επιχείρηση στο ξεκίνημά της, όταν δηλαδή η ιδέα μετατρέπεται σε επιχειρηματική ευκαιρία, είναι απαραίτητο να βεβαιωθεί ότι υπάρχει η δυνατότητα χρηματοδότησής της, προκειμένου να καλύψει τις αρχικές ανάγκες της. Είναι αυτό ακριβώς το σημείο, όπου το κεφάλαιο σποράς κρίνεται απαραίτητο προκειμένου να βοηθήσει τον επιχειρηματία να αναπτύξει την επιχειρηματική ιδέα του. Υπενθυμίζεται ότι στο στάδιο αυτό, η startup δεν έχει δημιουργηθεί ακόμη, δεν υπάρχει κάτι συγκεκριμένο, απλά υπάρχει μια ιδέα από τον επιχειρηματία που προσπαθεί να υλοποιήσει. Επομένως, πρόκειται για σημαντικό στάδιο, καθώς ο βαθμός αποτυχίας είναι υψηλότερος και ενέχει μεγάλη αβεβαιότητα. Τα κεφάλαια σε αυτό το χρηματοδοτικό στάδιο προέρχονται από προσωπικές αποταμιεύσεις του επιχειρηματία, καθώς και από φίλους, συγγενείς και άτυπους επενδυτές (Friends, Fools, Family). Επίσης, η χρηματοδότηση σε αυτό το στάδιο μπορεί να καλυφθεί και από δράσεις του δημοσίου τομέα (προγράμματα NEE από τον ΟΑΕΔ), όσο και του ιδιωτικού τομέα (Ερευνητικά Ιδρύματα, δωρεές, διαγωνισμοί).

οφέλη στον επιχειρηματία καθώς είναι σε θέση να έχει τον έλεγχο όλων των αποφάσεων. Από την άλλη μεριά, όμως, δεν μπορεί να παράσχει τις επενδύσεις εκείνες που θα οδηγήσουν την εταιρεία να γίνει πετυχημένη σε ένα λογικό ποσοστό.

³⁵ <http://www.evca.eu/research/about-research/glossary/>

4.2.1.2 Κεφάλαιο εκκίνησης (Startup Capital)

Ο EVCA ορίζει ως κεφάλαιο κίνησης την χρηματοδότηση για ανάπτυξη προϊόντος και αρχικό μάρκετινγκ. Οι εταιρείες δεν έχουν διαθέσει το προϊόν τους στην αγορά και η startup είναι στη διαδικασία ίδρυσης με κάποιου είδους νομική μορφή³⁶. Όπως και στη χρηματοδότηση σποράς, έτσι και σε αυτό το στάδιο η χρηματοδότηση είναι σημαντική, προκειμένου η startup να περάσει από το στάδιο της επιχειρηματικής ευκαιρίας στο αρχικό στάδιο παραγωγής και πώλησης. Η επιχειρηματική μέθοδος έχει αναλυθεί πλήρως και πλέον ο κίνδυνος έγκειται στη μετατροπή της ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν, το οποίο δεν πωλείται ακόμη, αλλά βρίσκεται σε διαδικασία προώθησης. Στο στάδιο αυτό, το ποσοστό αποτυχίας είναι ακόμη πολύ υψηλό (περίπου 30%) και οι ανάγκες για κεφάλαια ιδιαίτερα αυξημένες. Οι πόροι από το προηγούμενο στάδιο χρηματοδότησης εξαντλούνται σε αυτό το στάδιο (αν δεν έχουν εξαντληθεί), οπότε είναι επιτακτική η ανάγκη για εξεύρεση νέων κεφαλαίων. Εδώ η κάλυψη σε κεφάλαια προέρχεται είτε από επιχειρηματικούς αγγέλους (Business Angels), είτε από επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων (Venture Capitals). Εξακολουθεί και σε αυτό το στάδιο να υπάρχει και η δυνατότητα χρηματοδότησης από το δημόσιο τομέα μέσω βραβείων, επιχορηγήσεων ή κάποιου άλλου είδους χρηματοδότηση.

4.2.1.3 Χρηματοδότηση Πρώτου Σταδίου (First Round Finance)

Ένας άλλος τύπος χρηματοδότησης είναι η χρηματοδότηση πρώτου σταδίου (ή Α' γύρος ή Α' γύρος χρηματοδότησης). Σύμφωνα με τον EVCA³⁷ η χρηματοδότηση πρώτου σταδίου παρέχεται σε εταιρείες που έχουν ολοκληρώσει το στάδιο ανάπτυξης του προϊόντος τους και χρειάζονται πρόσθετα κεφάλαια, προκειμένου να ξεκινήσουν τη μαζική παραγωγή του προϊόντος και να αρχίσουν να πραγματοποιούνται οι πρώτες πωλήσεις. Πρόκειται για επίσημο γύρο χρηματοδότησης, όπου μέρος του μετοχικού κεφαλαίου προσφέρεται σε εξωτερικούς επενδυτές, με αντάλλαγμα τη λήψη οικονομικών πόρων, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της εταιρείας. Η χρηματοδότηση πρώτου σταδίου εμφανίζεται στο σημείο εκείνο που η startup αφενός έχει έσοδα από τη λειτουργία του επιχειρηματικού της μοντέλου αφετέρου, όμως, δεν δημιουργεί καθαρά κέρδη³⁸. Οι κύριες πηγές χρηματοδότησης σε αυτό το στάδιο είναι τα επιχειρηματικά κεφάλαια (Venture Capitals) και οι επιχειρηματικοί άγγελοι (Business Angels) που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν το υψηλό

³⁶ <http://www.evca.eu/research/about-research/glossary/>

³⁷ <http://www.evca.eu/research/about-research/glossary/>

³⁸ <http://www.investopedia.com/terms/s/seriesa.asp>

επίπεδο ρίσκου με αντίτιμο ένα μεγάλο ποσοστό απόδοσης (παρακάτω θα αναφερθεί ο τρόπος υπολογισμού αυτής της απόδοσης).

4.2.1.4 Χρηματοδότηση Β' σταδίου (Second Round Finance)

Ο δεύτερος γύρος χρηματοδότησης πραγματοποιείται όταν οι startups επιθυμούν να επεκτείνουν τις βασικές δραστηριότητες ή λειτουργίες τους. Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ ανάπτυξης και αγορών, δεδομένου ότι, καθώς μεγεθύνεται η ανάπτυξη της τα έσοδα που δημιουργούνται χρησιμοποιούνται για την πληρωμή των εξόδων της. Κατά συνέπεια, μειώνονται τα κέρδη της startup και καταλήγει να εξετάζει το ενδεχόμενο του β' γύρου χρηματοδότησης. Ως ορισμός αναφέρεται η παροχή κεφαλαίων σε μία εταιρεία, η οποία έχει δεχθεί στο παρελθόν εξωτερική χρηματοδότηση, αλλά οι χρηματοοικονομικές της ανάγκες έχουν αυξηθεί. Σε αυτό το στάδιο η startup αποτιμάται υψηλότερα, κατά συνέπεια ο επενδυτής θα πληρώσει υψηλότερη τιμή για την επένδυσή του σε σύγκριση με τον πρώτο γύρο χρηματοδότησης. Οι επενδυτές αυτοί προτιμούν μετατρέψιμες προνομιούχες μετοχές αντί κοινών μετοχών, γιατί αυτές πληρώνουν μερίσματα και τους προστατεύουν από μεταγενέστερες εκδόσεις μετοχών σε τιμές χαμηλότερες από αυτές που καταβλήθηκαν αρχικά³⁹. Πηγές χρηματοδότησης σε αυτό το στάδιο είναι οι VC, πρώτοι εργαζόμενοι της startup (early employees), επενδυτικές τράπεζες⁴⁰.

4.2.1.5 Ενδιάμεση Χρηματοδότηση (Mezzanine)

Η ενδιάμεση χρηματοδότηση είναι ένα ακόμη χρηματοδοτικό εργαλείο, όπου είναι απαραίτητη για δαπάνες σε μάρκετινγκ, για έργα επέκτασης και για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της startup. Πρόκειται, βασικά, για δανειακά κεφάλαια (debt capital) που παρέχουν στον δανειστή (Lender) το δικαίωμα να μετατρέψει σε ένα ιδιοκτησιακό συμφέρον ή σε ίδια κεφάλαια της εταιρείας, εάν το δάνειο δεν αποπληρωθεί στον απαιτούμενο χρόνο και στο ακέραιο. Επειδή αυτού του είδους η χρηματοδότηση παρέχεται στον δανειολήπτη (Borrower) πολύ γρήγορα και με λίγη δέουσα επιμέλεια από την πλευρά του δανειστή, με μικρές ή καθόλου εξασφαλίσεις από τη πλευρά του δανειολήπτη, έχει ως αποτέλεσμα να τιμολογείται άγρια (επιθετική τιμολόγηση), με τον δανειστή να αναζητά επιστροφή απόδοσης που κυμαίνονται από 20 έως 30% (Φαφαλιού, 2014). Οι πηγές χρηματοδότησης σε αυτό το στάδιο είναι κυρίως οι εμπορικές τράπεζες και οι τράπεζες

³⁹ <http://www.investopedia.com/terms/a/anti-dilutionprovision.asp>

⁴⁰ <http://fundersandfounders.com/how-funding-works-splitting-equity/>

επενδύσεων. Είναι κατανοητό, ότι αυτό του είδους χρηματοδότηση παρέχεται όταν η startup βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο.

4.2.2 Πηγές Χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση για την πλειοψηφία των startups (και όχι μόνο πλέον) αποτελεί μείζον πρόβλημα, αφενός διότι τα τελευταία χρόνια της κρίσης οι στρόφιγγες του τραπεζικού συστήματος έχουν κλείσει για τις περισσότερες και αφετέρου, διότι σε κάθε νέο εγχείρημα η αβεβαιότητα είναι στο ζενίθ της. Αν σε όλα αυτά προστεθούν, η ενδεχόμενη χαμηλή περιουσιακή βάση των επιχειρηματιών – ώστε να μη είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν περιουσιακά τους στοιχεία για τη διασφάλιση των δανειστών – και ότι τα προβλήματα δεν είναι ομοιογενή καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των startups, γίνεται αντιληπτό το μέγεθος του προβλήματος. Παρόλα αυτά, η προσπάθεια για αναζήτηση χρηματοδότησης είναι συνεχής και οι πηγές της χωρίζεται σε δυο κατηγορίες: εσωτερικές και εξωτερικές.

Οι εσωτερικές πηγές περιλαμβάνουν: προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία, κεφάλαια που αντλήθηκαν από φίλους, οικογένεια, συνεργάτες (3F), τα παρακρατηθέντα κέρδη και το Bootstrapping. Η εσωτερική χρηματοδότηση είναι η πρώτη χρηματοδότηση με την οποία έρχεται σε επαφή ο ιδρυτής. Είναι απαραίτητη για να μετατραπεί η ιδέα του σε πράξη. Τα προσωπικά κεφάλαια των ιδρυτών αποτελούν την δημοφιλέστερη πηγή χρηματοδότησης για τις startups. Βέβαια, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ο κίνδυνος που αναλαμβάνει ο ιδρυτής σε περίπτωση αποτυχίας της startup, κίνδυνος που σχετίζεται με την απώλεια οικονομικών πόρων, ακινήτου και γενικά περιουσιακών του στοιχείων.

Οι εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης είναι: Δανειακό κεφάλαιο από εμπορικές τράπεζες, Τραπεζική υπερανάλυση, εμπορική πίστωση, Business Angels, Venture Capitals, Leasing, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, Factoring, Αρχική δημόσια προσφορά (IPO). Ανάλογα, επομένως, με το στάδιο που βρίσκεται η start – up, μπορεί να χρησιμοποιήσει και τα αντίστοιχα εργαλεία χρηματοδότησης. Παρακάτω θα ακολουθήσει η ανάλυση των πηγών αυτών χρηματοδότησης (Φαφαλιού, 2014).

4.2.2.1 Εσωτερική Χρηματοδότηση

4.2.2.1.1 Προσωπικά κεφάλαια ιδρυτή

Για τις startups που βρίσκονται στο αρχικό στάδιο, τα προσωπικά κεφάλαια του ιδρυτή θεωρούνται κεφάλαιο σποράς, εφόσον οι επιλογές για εξωτερική χρηματοδότηση είναι περιορισμένες έως ανύπαρκτες. Αποτελούν πρωταρχική πηγή χρηματοδότησης για τις startups, από τη στιγμή που ο δανεισμός από τράπεζα ή προσέλκυσης κάποιου επενδυτή σε

αυτό το σημείο είναι δύσκολος. Τα προσωπικά κεφάλαια ιδρυτή μπορεί να περιλαμβάνουν διαθέσιμα μετρητά, καταθέσεις, μετοχές, ακίνητα, αλλά και άυλα αγαθά όπως φήμη, πελατεία, γνώση αγοράς, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κλπ. Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται η μείωση στο μεγαλύτερο βαθμό των εξόδων και η διατήρηση του μετοχικού μεριδίου τους.

4.2.2.1.2 Οικογένεια, Φίλοι και Συνεργάτες

Σε περίπτωση που το κεφάλαιο του ιδρυτή δεν επαρκεί για να ξεκινήσει την δραστηριότητά του, «χείρα βοηθείας» προσφέρουν το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον του επιχειρηματία. Αυτοί μπορούν να δανείσουν χρήματα στον ιδρυτή, να επενδύσουν στην εταιρεία αγοράζοντας π.χ. μετοχές, να τους παρέχουν δωρεάν χώρο ή σε μειωμένη τιμή για την άσκηση της δραστηριότητας τους. Όμως, και σε αυτή την πηγή χρηματοδότησης η πίεση μπορεί να είναι μεγάλη, ιδιαίτερα αν η εταιρεία αντιμετωπίσει δυσκολίες και ο κίνδυνος απώλειας των χρημάτων των συγγενών, φίλων και συνεργατών είναι ορατός. Αυτός ο κίνδυνος και η πίεση μπορεί να οδηγήσει σε διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων των εμπλεκόμενων. Για τον λόγο αυτό, ο δανεισμός που αναζητά ο ιδρυτής από αυτούς θα πρέπει να είναι τόσος, όσο αντέχουν αυτοί οικονομικά να χάσουν.

4.2.2.1.3 Παρακρατηθέντα Κέρδη

Κέρδη εις νέον ή εσωτερικά κεφάλαια σε μια επιχείρηση είναι ουσιαστικά τα παρακρατηθέντα κέρδη που δεν έχουν διανεμηθεί στους μετόχους και χρησιμοποιούνται για χρηματοδότηση νέων επενδύσεων (Φαφαλιού, 2014). Όμως, στις περισσότερες των περιπτώσεων, ειδικά για τις startups που είναι είτε υπό – σύσταση, είτε έχουν ιδρυθεί πρόσφατα, η χρήση αυτής της πηγής είναι εξαιρετικά δύσκολη.

4.2.2.1.4 Bootstrapping

Αποτελεί μορφή χρηματοδότησης ιδρυτικού κεφαλαίου της επιχείρησης, μέσω δημιουργικών και έξυπνων προσπαθειών που κάνει ο ιδρυτής, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει ή / και να εξοικονομήσει χρήματα από διάφορες προσωπικές πηγές, ώστε να μην χρειαστεί να προσφύγει σε εξωτερική χρηματοδότηση (Φαφαλιού, 2014).

4.2.2.2 Εξωτερική Χρηματοδότηση

4.2.2.2.1 Δανειακό Κεφάλαιο από εμπορικές τράπεζες

Ο τραπεζικός δανεισμός αποτελεί μια ακόμη πηγή χρηματοδότησης όπου καταφεύγουν οι επιχειρήσεις για να αντλήσουν κεφάλαια. Οι τράπεζες είναι χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν χρηματοδότηση σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, ανεξαρτήτου του μεγέθους

τους. Για τις startups είναι ζωτικής σημασίας να λάβουν χρηματοδότηση από τις τράπεζες, από τη στιγμή που η οικονομική της κατάσταση είναι θολή και άγνωστη για τους ιδιώτες επενδυτές. Ως εκ τούτου, χωρίς τη διαμεσολάβηση της τράπεζας γίνεται πολύ δαπανηρό για τους επενδυτές να συλλέξουν πληροφορίες προκειμένου να προβούν σε χρηματοδότηση των εταιρειών αυτών (Tariq, 2013). Τα δάνεια αυτά προορίζονται για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης κατά την εκκίνησή της ή / και για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Για την παροχή αυτών των δανείων ζητείται κάποια ασφάλεια από την τράπεζα, συνήθως επί των περιουσιακών στοιχείων. Έχουν διάρκεια από 3 έως 10 έτη και η κάλυψη των επιτοκίων γίνεται σε περιοδική βάση (Φαφαλιού, 2014).

Πλεονέκτημα της πηγής αυτής είναι ότι οι όροι του δανείου δύναται να ταιριάζουν με τις ανάγκες του επιχειρηματία, μπορεί να ενταχθούν στον προϋπολογισμό των εταιρειών για την ευκολότερη αποπληρωμή του, μπορεί να επιτευχθεί επαναδιαπραγμάτευση των όρων του μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και απαιτούν λιγότερη παρακολούθηση και δικαιώματα ελέγχου σε σύγκριση με άλλες πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης. Αυτό που ενδιαφέρει την τράπεζα, κυρίως, είναι αν παραβιάζονται κάποιοι όροι της σύμβασης, καθώς και το ενδεχόμενο επιδείνωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων και επιδόσεων που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τους όρους της συμφωνίας.

Από την άλλη μεριά, μειονεκτήματα της πηγής αυτής είναι ότι δεν παρέχει ευελιξία, δηλαδή μπορεί η εταιρεία να πληρώνει τόκους για κεφάλαιο που δεν χρησιμοποιείται, η ανάγκη για τακτικές πληρωμές μπορεί να προκαλέσει προβλήματα ρευστότητας και απαιτούνται κάποιες μορφές ασφάλειας, είτε πρόκειται για περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, είτε για προσωπική εγγύηση από τον ιδρυτή. Σε περίπτωση αποτυχίας της εταιρείας, η τράπεζα έχει πρώτη το δικαίωμα προεξόφλησης (Φαφαλιού, 2014).

4.2.2.2.2 Τραπεζική Υπερανάληση

Αποτελεί βραχυπρόθεσμη, αλλά ευέλικτη πηγή χρηματοδότησης. Η τράπεζα δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να «χρωστάει χρήματα», όταν το υπόλοιπο του λογαριασμού της είναι κάτω από το μηδέν. Χρησιμοποιείται από τις μικρές επιχειρήσεις, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Στα πλεονεκτήματα της πηγής αυτής χρηματοδότησης είναι η ευελιξία που παρέχει, αφού το ποσό προς «διευκόλυνση» συμφωνείται από κοινού από τον επιχειρηματία και την τράπεζα, ενώ και ο τόκος καταβάλλεται μόνο επί του ποσού που είναι ακάλυπτο. Στον αντίποδα, τα μειονεκτήματα της πηγής αυτής είναι το υψηλό επιτόκιο (υψηλότερο του δανείου), μπορεί να απαιτηθούν εγγυήσεις, η χρέωση προμήθειας, καθώς και

αν γίνονται συχνά υπεραναλήψεις υπάρχει ο κίνδυνος έλλειψης κεφαλαίου έκτακτης ανάγκης, ενώ και η τράπεζα μπορεί να ζητήσει την αποπληρωμή του ανά πάσα στιγμή (Φαφαλιού, 2014).

4.2.2.2.3 Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing)

Η χρηματοδοτική μίσθωση αποτελεί μέσο – μακροπρόθεσμο χρηματοδοτικό εργαλείο και συνήθως παρέχεται χωρίς εγγυήσεις. Είναι διαθέσιμο συνήθως κατά το δεύτερο στάδιο του κύκλου ζωής της startup, όπου προσπαθεί να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η τράπεζα αγοράζει για λογαριασμό της επιχείρησης τον εξοπλισμό ή το ακίνητο που χρειάζεται, εν συνεχεία ο οφειλέτης συνάπτει σύμβαση μίσθωσης με τον πάροχο, ο οποίος καθορίζει και το χρονοδιάγραμμα των πληρωμών. Σε πολλές τέτοιες συμβάσεις, δίνεται η δυνατότητα δικαιώματος προαίρεσης στον δανειολήπτη να αγοράσει το περιουσιακό στοιχείο στο τέλος της σύμβασης σε μια προκαθορισμένη τιμή.

4.2.2.2.4 Εμπορικές Πιστώσεις (Trade Credit)

Αποτελούν μια ακόμη πηγή χρηματοδότησης για τις startups και βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ του επιχειρηματία και της τράπεζας. Καθώς η εταιρεία προχωρά σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής της, οι εμπορικές πιστώσεις γίνονται μια σημαντική πηγή κεφαλαίου κίνησης. Οι εμπορικές πιστώσεις βοηθούν τις startups με ποικίλους τρόπους, όπως είναι η παροχή υποστήριξης κατά τη διάρκεια κρίσιμων πιστωτικών στιγμών της εταιρείας ή αν ασκείται περιοριστική νομισματική πολιτική και γενικά η οικονομία είναι σε περίοδο ύφεσης, όπου τότε τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι λιγότερα πρόθυμα να παρέχουν χρηματοδοτήσεις στις startups. Από την άλλη μεριά, οι εμπορικές πιστώσεις κοστίζουν ακριβά, με μια τυπική εμπορική πίστωση να πρέπει να έχει εξοφληθεί εξ ολοκλήρου σε 30 μέρες. Για αυτό τον λόγο, στις ΗΠΑ οι επιχειρήσεις προσπαθούν πάντα να πληρώνουν τον λογαριασμό τους νωρίτερα, ώστε να είναι λιγότερο εξαρτημένες από τις εμπορικές πιστώσεις που είναι αρκετά ακριβές (Tariq, 2013).

4.2.2.2.5 Σύμβαση Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring)

Το Factoring αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με βραχυπρόθεσμη πίστωση στους οφειλέτες τους, με επαναληπτική αγοραστική συμπεριφορά. Πρόκειται για τριμερή συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή, των οφειλετών του και ενός εξειδικευμένου χρηματοοικονομικού συνδέσμου (factor), ο οποίος αναλαμβάνει τη λογιστική παρακολούθηση, διαχείριση και είσπραξη των επί πιστώσει απαιτήσεων. Επιπλέον, παρέχεται

η δυνατότητα χορήγησης προκαταβολών επί της αξίας τους και, υπό προϋποθέσεις, ο factor αναλαμβάνει και την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου του προμηθευτή⁴¹.

Ανάλογα με την εντοπιότητα των απαιτήσεων, το factoring διακρίνεται σε:

- Εγχώριο: το οποίο και καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης για τις πωλήσεις της στην εγχώρια αγορά.
- Διεθνές: το οποίο αφορά στις ανάγκες της επιχείρησης από τις συναλλαγές της στη διεθνή αγορά. Επιπλέον, το διεθνές Factoring διακρίνεται σε:
 - Εξαγωγικό, το οποίο απευθύνεται σε εξαγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες πωλούν στους αλλοδαπούς οφειλέτες τους με όρους ανοιχτής πίστωσης (Open account).
 - Εισαγωγικό, το οποίο απευθύνεται σε εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες αγοράζουν από τους αλλοδαπούς προμηθευτές τους με όρους ανοιχτής πίστωσης.

Επιπροσθέτως, ανάλογα με την ανάληψη του πιστωτικού κινδύνου (credit risk) από τον factor, το factoring διακρίνεται σε:

- Factoring χωρίς δικαίωμα αναγωγής (without recourse), όπου ο Factor αναλαμβάνει την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου έναντι της οικονομικής αδυναμίας του οφειλέτη να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις του.
- Factoring με δικαίωμα αναγωγής (with recourse), όπου ο πιστωτικός κίνδυνος έναντι της οικονομικής αδυναμίας του οφειλέτη να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις του παραμένει στον προμηθευτή⁴².

Η σύμβαση συνάπτεται κατά κανόνα ως ορισμένου χρόνου. Συνήθης διάρκεια είναι 24 μήνες, με δυνατότητα σιωπηρής παράτασης αν δεν υπάρξει καταγγελία εκ μέρους κάποιου από τα συμβαλλόμενα μέρη, οπότε η σύμβαση καθίσταται αορίστου χρόνου. Όπως κάθε διαρκής σύμβαση, η σύμβαση factoring λήγει με την πάροδο του συμφωνηθέντος χρόνου ή με καταγγελία. Γίνεται δεκτό ότι λόγω της σχέσης εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μεταξύ των συμβαλλόμενων, απαιτείται η τήρηση ορισμένης προθεσμίας για την ενέργεια της καταγγελίας.

⁴¹ http://www.hellenicfactors.gr/EEF_B.aspx

⁴² http://www.hellenicfactors.gr/EEF_D.aspx

4.2.2.2.6 Θερμοκοιτίδες (Incubators)

Είναι οργανισμοί με στόχο την επιτάχυνση της ανάπτυξης και επιτυχίας των νεοσύστατων επιχειρήσεων μέσα από μια σειρά ενεργειών, που περιλαμβάνουν παροχή φυσικού χώρου, κεφάλαιο, καθοδήγηση, κοινές υπηρεσίες και δικτύωση⁴³. Τα προγράμματα που προσφέρουν οι θερμοκοιτίδες συχνά χρηματοδοτούνται από ιδιωτικές εταιρείες ή / και δημόσιους φορείς, όπως κολέγια και πανεπιστήμια.

Οι θερμοκοιτίδες προσφέρουν πολλαπλή οφέλη στους ιδρυτές των startups. Τα γραφεία και οι χώροι προσφέρονται σε τιμές κάτω της αγοράς, το προσωπικό παρέχει διάφορες συμβουλές (όπως την τόσο απαραίτητη εμπειρία τους για την ανάπτυξη επιχειρήσεων και δημιουργία marketing plans), βοήθεια στην χρηματοδότηση, πληροφόρηση αγοράς και τεχνογνωσία, στήριξη στη διοίκηση και οργάνωση, εκτίμηση επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς πρόσβαση σε νέα τεχνολογία. Οι εταιρείες μένουν στις θερμοκοιτίδες κατά μέσο 3 έως 5 χρόνια, στη διάρκεια των οποίων μοιράζονται τηλεφωνικούς λογαριασμούς, γραμματειακή υποστήριξη και έξοδα εξοπλισμού παραγωγής με άλλες startups, σε μια προσπάθειά τους να μειώσουν τα γενικά και λειτουργικά έξοδά τους.

Εάν ο ιδρυτής βρίσκει ενδιαφέρον ένα πρόγραμμα επώασης, πρέπει να υποβάλλει ένα αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτό θα εξεταστεί από μια επιτροπή για να διαπιστωθεί αν πληρούνται οι όροι συμμετοχής. Γενικά, οι θερμοκοιτίδες εξετάζουν προσεκτικά την δυναμική των υποψήφιων επιχειρήσεων, διότι ο χώρος τους, ο εξοπλισμός του και τα οικονομικά τους είναι περιορισμένα. Θέλουν να είναι σίγουροι ότι επιλέγουν τους καλύτερους και ότι υπό την καθοδήγησή τους θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία. Εφόσον η startup γίνει δεκτή στη θερμοκοιτίδα, μένει για κάποια χρόνια εκεί και εν συνεχεία την εγκαταλείπει. Οι παράγοντες που κρίνουν πότε θα γίνει η έξοδος της είναι: ο διαρκώς αυξανόμενος κύκλος εργασιών, τα σταθερά αυξανόμενα κέρδη προ φόρων και το σταθερά αυξανόμενο αλλά και το διατηρήσιμο πελατολόγιο. Αυτοί οι παράγοντες αποδεικνύουν την επιτυχημένη εξέλιξή της στον επιχειρηματικό κόσμο ως πλέον οικονομικά βιώσιμη και αυτοδύναμη⁴⁴.

4.2.2.2.7 Επιχειρηματικοί Άγγελοι (Business Angels)

Η χρηματοδότηση από επιχειρηματικούς αγγέλους αποτελεί ανεπίσημη μορφή άμεσης χρηματοδότησης, όπου η επένδυση γίνεται άμεσα σε μικρές εταιρείες ή σε startups.

⁴³ <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>

⁴⁴ http://www.moike.teiath.gr/epixeirein/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=55

Πρόκειται για εύπορα άτομα που επενδύουν σε νέες επιχειρήσεις μέρος των πλεοναζόντων κεφαλαίων τους. Το ποσό της χρηματοδότησης που παρέχεται ποικίλλει ανάλογα με το άτομο και εξαρτάται από την προοπτική και τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά, συνήθως, επενδύουν ποσά από €15.000 έως €100.000 ετησίως. Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιχειρηματικών αγγέλων, όπως οι: Entrepreneurial Angels, Corporate Angels, Professional Angels, Enthusiast Angels και Micromanagement Angels (Φαφαλιού, 2014).

Με την εμφάνιση των επιχειρηματικών αγγέλων τα πράγματα αλλάζουν πια στην startup. Τα χρήματα από τους φίλους, συγγενείς και συνεργάτες μπορεί να δαπανούνται με οποιονδήποτε τρόπο επιθυμεί ο ιδρυτής και χωρίς στην ουσία να λογοδοτεί. Με τους επιχειρηματικούς αγγέλους στο προσκήνιο, ήρθε η ώρα να εισαχθεί η έννοια της στρατηγικής εξόδου για την startup. Οι νεότεροι και επίδοξοι ιδρυτές μένουν, συχνά, έκπληκτοι από το γεγονός ότι οι επενδυτές αναμένουν από αυτούς σχέδια για το πότε θα πουληθεί η εταιρεία ή πότε θα κάνει δημόσια εγγραφή. Ο λόγος είναι, βέβαια, ότι οι επενδυτές θέλουν να εξασφαλίσουν ότι θα πάρουν πίσω τα κεφάλαια που επενδύουν και, ως εκ τούτου, θα εξετάσουν μόνο εταιρείες που έχουν εκπονήσει σχέδιο που περιλαμβάνει τη στρατηγική εξόδου.

Αυτό δεν είναι τόσο εγωιστικό όσο ακούγεται. Ο λόγος είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι συνάμα και επενδυτές, του χρόνου τους, και είναι φυσικό και επακόλουθο να είναι σε θέση να τον εξαργυρώσουν κάποια στιγμή. Εάν οι ανταγωνιστές προσφέρουν σε υπαλλήλους τους το δικαίωμα προαίρεσης αγοράς μετοχών, γεγονός που θα μπορούσε να τους κάνει πλούσιους, ενώ ο ιδρυτής μιας startup έχει καταστήσει σαφές ότι σκοπεύει να παραμείνει στο ίδιο καθεστώς, τότε οι ανταγωνιστές θα τους αρπάξουν και θα προσελκύουν συνεχώς τους καλύτερους. Επομένως, η στρατηγική της «εξόδου» δεν είναι απλώς κάτι που αναγκάστηκε από τους επενδυτές στις startups και στους ιδρυτές της, αλλά αποτελεί μέρος του τι σημαίνει να είσαι startup.

Μια άλλη έννοια που πρέπει να εισαχθεί είναι αυτή της αποτίμησης. Όταν κάποιος αγοράζει μετοχές μιας εταιρείας, αυτή καθιερώνει σιωπηρά την τιμή της. Αν κάποιος για παράδειγμα πληρώσει \$20.000 για το 10% της εταιρείας, η εταιρεία τότε στη θεωρία αξίζει \$200.000. Λέμε "θεωρητικά", επειδή στα πρώιμα στάδια των startups οι αποτιμήσεις είναι κατά κάποιο τρόπο υποκειμενικές. Καθώς, όμως, η εταιρεία εγκαθίσταται σιγά σιγά, η αποτίμηση έρχεται πιο κοντά στην πραγματική τιμή της αγοράς. Έτσι, αν πρόκειται να

πουλήσει φθηνές μετοχές σε επιφανείς αγγέλους, είναι σκόπιμο να το κάνει νωρίς, όταν είναι και λογικό η εταιρεία να έχει μια χαμηλή αποτίμηση.

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι συντάσσουν, συνήθως, οι ίδιοι τις συμβάσεις μεταξύ αυτών και των επιχειρηματιών, έτσι ώστε να προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια και εξασφάλιση στις επενδύσεις τους. Αυτές καθορίζουν το δικαίωμα και τις υποχρεώσεις των δυο μερών σχετικά με το τι θα γίνει, από ποιον και πότε. Ο κύριος στόχος αυτών των συμφωνιών είναι να ταυτιστούν τα κίνητρα του ιδιοκτήτη και των επενδυτών. Οι όροι των συμφωνιών με τους επιχειρηματικούς αγγέλους ποικίλλουν πολύ. Δεν υπάρχουν γενικά αποδεκτά πρότυπα. Μερικές φορές, οι όροι συμφωνίας με κάποιους από αυτούς είναι τόσο τρομακτικοί όσο και με τους VCs, αλλά και αντιθέτως υπάρχουν επενδυτές άγγελοι, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια, που θα επενδύσουν βασιζόμενοι σε μια συμφωνία δύο σελίδων.

Επί προσθέτως, κάποιοι άπειροι επιχειρηματικοί άγγελοι όταν έρθει η ώρα να υπογράψουν την επιταγή παρουσιάζονται διστακτικοί. Είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο, κάποιος από τους αγγέλους στον αρχικό γύρο να καθυστερήσει μερικούς μήνες να δώσει το ποσό που έχει συμφωνηθεί και το πράττει τελικά, μόνο, ύστερα μετά από επαναλαμβανόμενη ενόχληση από το δικηγόρο της startup. Είναι προφανές ο λόγος της καθυστέρησης. Η επένδυση σε νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι επικίνδυνη! Όταν μια εταιρεία είναι μόλις κάποιων μηνών, κάθε μέρα που ο επιχειρηματικός άγγελος περιμένει του παρέχει 1,7% περισσότερα δεδομένα σχετικά με την πορεία της. Αλλά ο επενδυτής έχει ήδη αποζημιωθεί για τον κίνδυνο αυτό στη χαμηλή τιμή της μετοχής, γι 'αυτό και είναι άδικο να καθυστερεί τελικά. Δίκαιη ή όχι αυτή η αντιμετώπιση, οι επενδυτές θα το πράξουν αν τους αφήσει ο ιδρυτής. Αυτές οι καθυστερήσεις στη χρηματοδότηση εγκυμονεί μεγάλους κινδύνους για τους ιδρυτές, οι οποίοι θα έπρεπε να εργάζονται απερίσκεπτοι για την ανάπτυξη της εταιρείας τους και όχι να ανησυχούν για τους επενδυτές. Τι μπορεί μια startup να κάνει σε αυτή τη περίπτωση; Η μόνη δύναμη που έχει είναι ο ανταγωνισμός. Αν ένας επενδυτής ξέρει ότι ο ιδρυτής έχει προσεγγίσει και άλλους επενδυτές, τότε θα είναι πολύ πιο πρόθυμοι να κλείσουν τη συμφωνία – όχι μόνο γιατί θα ανησυχίσουν μήπως ναυαγήσει, αλλά επειδή, η εκδήλωση ενδιαφέροντος και άλλων επενδυτών, σημαίνει ότι αξίζει να επενδύσουν σε αυτήν.

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι δεν παρέχουν μόνο χρηματοδότηση, παρέχουν αφενός ανθρώπινο κεφάλαιο με τη μορφή των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που διαθέτουν από την διαχείριση των δικών τους εταιρειών ή από τη θέση τους (μέτοχοι, διευθυντικά στελέχη, senior managers κ.τ.λ.) και αφετέρου χρόνο, τεχνογνωσία και παροχή συμβουλευτικών

υπηρεσιών καθοδήγησης προς τις επιχειρήσεις αυτές. Ένα ακόμη όφελος είναι το δίκτυο επαφών που διαθέτουν οι τελευταίοι. Το δίκτυο αυτό διευκολύνει τις startups, ιδιαίτερα στα πολύ αρχικά στάδια τους, με την παροχή μικρής χρηματοδότησης, ώστε να αυξηθεί το μετοχικό τους κεφάλαιο. Ο κυριότερος, όμως, λόγος είναι ότι ασκούν σχετικά μικρό έλεγχο στην εταιρεία, καθώς και το γεγονός ότι επενδύουν δικά τους χρήματα, σε αντίθεση με τους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων (Venture Capitals) που έχουν νομικές υποχρεώσεις για το πώς και που επενδύουν τα χρήματά τους. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι προτιμούν να επενδύουν περισσότερο σε startups που βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης, παρά στο αρχικό τους στάδιο ή στο στάδιο γέννησής τους ή όταν δεν έχει καν συσταθεί (Tariq, 2013).

Από την άλλη μεριά, μειονέκτημα των επιχειρηματικών αγγέλων μπορεί να θεωρηθεί οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη διατήρηση της συνεχούς χρηματοδότησης. Αυτό μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις για τις startups που μπορεί να οδηγήσουν και στην εξαφάνισή τους. Ένα άλλο μειονέκτημά τους είναι ότι στερούνται οικονομικής τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης σε σύγκριση με τις άλλες πηγές χρηματοδότησης. Η δυσκολία εύρεσης ιδανικού επιχειρηματικού αγγέλου και οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι που μπορεί να παρέχει, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επικοινωνιακού χάσματος μεταξύ των επιχειρηματιών και των επιχειρηματικών αγγέλων (Tariq, 2013). Η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου τους θα μπορούσε να γεφυρώσει αυτό το χάσμα μεταξύ των εμπλεκομένων, φέρνοντας τους σε επαφή μέσω πλατφόρμας. Παρόλα αυτά τα προβλήματα, οι startups συνεχίζουν να στρέφονται προς τους επιχειρηματικούς αγγέλους, θεωρώντας τους ως μια από τις σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης.

4.2.2.2.8 Εταιρείες Συμμετοχικών Κεφαλαίων (Venture Capitals)

Οι εταιρείες Venture Capitals (VC) είναι σαν τις επιχειρήσεις σποράς, δηλαδή είναι πραγματικές εταιρείες, με την διαφορά ότι επενδύουν τα χρήματα άλλων ανθρώπων και σε πολύ μεγαλύτερες ποσότητες. Οι επενδύσεις των VC είναι κατά μέσο όρο αρκετά εκατομμύρια δολάρια. Έτσι, εμφανίζονται αργότερα στη ζωή των startups και με «σκληρούς» όρους. Οι επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων επενδύουν, συνήθως, σε εταιρείες την στιγμή που αυτές προετοιμάζονται για τις αρχικές δημόσιες προσφορές τους (IPO).

Η λέξη «κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών» μερικές φορές χρησιμοποιείται αόριστα για οποιονδήποτε επενδυτή επιχειρηματικών κεφαλαίων, αλλά υπάρχει μια έντονη διαφορά μεταξύ των VCs και άλλων επενδυτών: Οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι οργανωμένες υπό μορφή funds, όπως είναι τα hedge funds ή τα αμοιβαία κεφάλαια. Οι

διαχειριστές κεφαλαίων, οι οποίοι καλούνται ομόρρυθμοι εταίροι λαμβάνουν περίπου το 2% του funds ετησίως ως αμοιβή διαχείρισης, καθώς περίπου και το 20% των κερδών του fund.

Υπάρχει μια λεπτή διαχωριστική γραμμή στις αποδόσεις μεταξύ των διαφόρων εταιρειών VC, αφού τόσο η επιτυχία και η αποτυχία είναι πολύ κοντά η μια στην άλλη. Όταν μια επένδυση αποφέρει, για παράδειγμα, θεαματικά αποτελέσματα, δημιουργεί πολύ μεγάλη δημοσιότητα για τα επιχειρηματικά κεφάλαια. Και οι ιδρυτές προτιμούν να λάβουν χρηματοδότηση από επιτυχημένες εταιρείες VC, λόγω του κύρους αυτού που τις συνοδεύει. Ως εκ τούτου, ένας φαύλος κύκλος ξεκινάει για τους χαμένους της υπόθεσης: οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων που τα πήγαν άσχημα κλείνουν συμφωνίες με εταιρείες που απέρριψαν τα γνωστά VCs. Κατά συνέπεια, ανάμεσα σε χιλιάδες funds στις ΗΠΑ σήμερα, μόνο 50 είναι πιθανόν να κάνουν χρήματα. Κατά μια έννοια, όμως, αυτές οι εταιρείες VC κατώτερης βαθμίδας αποτελούν ευκαιρία για τους ιδρυτές, αφού και αυτές ψάχνουν την ευκαιρία τους. Μπορεί να μην ενεργούν τόσο έξυπνα ή να έχουν τόσο καλές διασυνδέσεις, όπως έχουν οι γνωστές εταιρείες VC, αλλά είναι πολύ πιο πεινασμένες για συμφωνίες. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδρυτές πρέπει να είναι έτοιμοι να πάρουν τους καλύτερους όρους από αυτούς.

Το μειονέκτημα της λήψης χρημάτων από τα λιγότερα γνωστά VCs είναι ότι οι ιδρυτές θα θεωρήσουν, σωστά ή όχι, ότι απορρίφθηκαν από τις πιο γνωστές. Όμως, όσο πιο σίγουρος είναι ο ιδρυτής για το προϊόν/υπηρεσία του, τόσο λιγότερο θα πρέπει να τον απασχολεί αν πίσω από την εταιρεία του υπάρχει ένα φημισμένο VC.

Ένας άλλος κίνδυνος των λιγότερο γνωστών εταιρειών VCs είναι ότι, όπως και οι άγγελοι, έχουν μικρότερη φήμη να προστατεύσουν. Για παράδειγμα, οι εταιρείες αυτές είναι πολύ πιθανό να προσποιστούν την επιδίωξη συμφωνίας με τον ιδρυτή μόνο και μόνο για να την κλειδώσουν, ενώ παράλληλα αναλογίζονται εάν την επιθυμούν πραγματικά. Το γιατί είναι προφανές. Ο μεγαλύτερος φόβος τους είναι ότι κάποιες από τις ανώτερης βαθμίδας εταιρείες θα «οσμιστούν» την ευκαιρία και θα την αρπάξουν. Μια λύση είναι ακόλουθη: όταν κάποιο VC προσφέρει τους όρους της διαπραγμάτευσης, ο ιδρυτής μπορεί να ρωτήσει πόσες από τις 10 τελευταίες διαπραγματεύσεις τους μετατράπηκαν σε προσφορές και πόσες πραγματοποιήθηκαν τελικά. Αυτό τουλάχιστον θα τα αναγκάσει να δώσουν απαντήσεις και ο ιδρυτής θα καταλάβει αν τον παραπλανούν ή όχι.

Δεν είναι όλοι οι άνθρωποι που εργάζονται σε εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων εταίροι. Οι περισσότερες έχουν μερικούς ασκούμενους που ονομάζονται συνεργάτες ή

αναλυτές. Αυτοί ξεσκονίζουν το διαδίκτυο ψάχνοντας για startups, όπου οι εταιρείες για τις οποίες δουλεύουν θα μπορούσαν να επενδύσουν σε αυτές. Οι ασκούμενοι θα εμφανιστούν πολύ ζεστοί και θετικοί στον ιδρυτή για την εταιρεία του. Η αλήθεια είναι ότι δεν προσποιούνται, όντως πιστεύουν ότι η startup που ανακάλυψαν αποτελεί καταπληκτική προοπτική. Ο λόγος είναι ότι το προσωπικό όφελος τους θα είναι τεράστιο, εάν η εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων επενδύσει σε μια εταιρεία που οι ίδιοι ανακάλυψαν. Οι ιδρυτές από τη μεριά τους, δεν χρειάζεται να παραπλανηθούν από αυτήν την αισιοδοξία τους. Αυτοί που αποφασίζουν είναι οι εταίροι και είναι αυτοί που βλέπουν τα πράγματα με άλλη οπτική.

Επειδή τα VCs επενδύουν μεγάλα ποσά, τα χρήματα αυτά έρχονται με περισσότερους περιορισμούς και όρους. Οι περισσότεροι από αυτούς τίθενται σε ισχύ εφόσον η εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα. Για παράδειγμα, τα VCs στις συμφωνίες που συνάπτουν αναφέρουν ότι μετά από κάθε πώληση που κάνει η startup, οι πρώτοι που παίρνουν πίσω τα λεφτά της επένδυσής τους είναι αυτοί. Μια άλλη διαφορά με τις μεγάλες επενδύσεις είναι ότι οι ιδρυτές υποχρεώνονται να αποδεχθούν την «κατοχύρωση», δηλαδή να παραδώσουν τις μετοχές τους και να τις πάρουν πίσω σε 4 - 5 χρόνια. Τα VCs δεν επιθυμούν να επενδύσουν τα εκατομμύρια τους σε μια startup, όπου οι ιδρυτές της θα μπορούσαν να φύγουν ανά πάσα στιγμή. Οικονομικά, αυτή η κατοχύρωση έχει μικρή επίδραση, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να σημαίνει ότι οι ιδρυτές έχουν λιγότερη ισχύ πάνω στην εταιρεία τους.

Η πιο αξιοσημείωτη, όμως, μεταβολή όταν μια startup λαμβάνει σημαντική χρηματοδότηση είναι ότι οι ιδρυτές δεν έχουν, πλέον, τον πλήρη έλεγχο της εταιρείας τους. Πριν από δέκα χρόνια τα VCs συνήθιζαν να επιμένουν οι ιδρυτές να παραιτούνται από CEO και να παραδίνουν την δουλειά αυτή σε έναν άνθρωπο των επιχειρήσεων που οι εταιρείες αυτές υποδείκνυαν. Σήμερα, αυτός ο κανόνας δεν ισχύει σε μεγάλο βαθμό πλέον, εν μέρει επειδή οι συνέπειες από την έκρηξη της φούσκας στο διαδίκτυο κατέδειξε ότι δεν έκαναν τόσο καλή δουλειά ως CEO.

Ενώ οι ιδρυτές είναι σε θέση να παραμείνουν ως Διευθύνοντες Σύμβουλοι, εν τούτοις θα πρέπει να εκχωρήσουν κάποια από την εξουσία τους, επειδή το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας πλέον γίνεται πιο ισχυρό. Στο στάδιο της σποράς, το διοικητικό συμβούλιο είναι γενικά μια τυπική διαδικασία, κάτι που παύει να ισχύει όταν έρθουν τα χρήματα των VCs. Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αποτελείται πλέον από δύο VCs, δύο ιδρυτές, και ένα εξωτερικό πρόσωπο αποδεκτό και από τους δύο. Το διοικητικό συμβούλιο θα έχει την τελική εξουσία για οποιαδήποτε απόφαση παρθεί, που σημαίνει ότι οι ιδρυτές πρέπει τώρα να

πέισουν, αντί να επιβληθούν. Εφ' όσον τα πράγματα κυλάνε ομαλά, τα συμβούλια δεν παρεμβαίνουν πολύ.

Όπως συμβαίνει με τους επιχειρηματικούς αγγέλους, έτσι και τα VCs προτιμούν να επενδύουν σε εταιρείες μέσω ανθρώπων που γνωρίζουν. Έτσι, ενώ σχεδόν όλες οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων έχουν γραφεία, όπου ο καθένας μπορεί να τους αποστείλει το επιχειρηματικό του σχέδιο, σε ιδιωτικές συζητήσεις τους παραδέχονται ότι η πιθανότητα χρηματοδότησης μέσω αυτής της οδού είναι κοντά στο μηδέν. Είναι σπάνιες, αν όχι ανύπαρκτες, οι περιπτώσεις που μια startup να χρηματοδοτήθηκε με αυτόν τον τρόπο. Τα VCs δέχονται αυτά επιχειρηματικά σχέδια περισσότερο ως ένα τρόπο για να κρατούν σημειώσεις για τις τάσεις των κλάδων, παρά ως πηγή έναρξης διαπραγμάτευσης μαζί τους. Στην πραγματικότητα, αντί για την αποστολή ταχυδρομικά του επιχειρηματικού σχεδίου (κάτι που μπορεί να εκλυθεί ως εύκολη λύση από τους VCs), ο ιδρυτής οφείλει να κάνει αυτήν την πρόσθετη εργασία που θα τον οδηγήσει να λάβει προσωπικές συστάσεις και θα του ανοίξει τον δρόμο για χρηματοδότηση. Όπως συνηθίζουν να λένε οι VCs, αν δεν μπορούν οι ιδρυτές να βρουν τον τρόπο να προσεγγίσει κάποιους από αυτούς, πως θα δημιουργήσει μια πετυχημένη επιχείρηση τελικά;

Ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα για τους ιδρυτές startups είναι πότε χρειάζεται να προσεγγίσουν τους VCs. Η ευκαιρία των ιδρυτών να συναντήσουν VCs θα είναι λίγες φορές, για αυτό και οι πρώτες εντυπώσεις είναι καθοριστικές. Επίσης, δεν πρέπει ο ιδρυτής να διαχωρίσει πότε θα τους πλησιάζει (κάποιους τώρα και κάποιους άλλους αργότερα), γιατί: α) θα ρωτήσουν με ποιούς άλλους έχουν μιλήσει και πότε και β) τα VCs μιλούν πάντα μεταξύ τους. Πότε, λοιπόν, προσεγγίζει ο ιδρυτής τους VCs; Αναμφισβήτητα, όταν νιώθει ότι μπορεί να τους πείσει. Αν οι ιδρυτές έχουν εντυπωσιακά βιογραφικά και η ιδέα τους δεν είναι δύσκολη για να την καταλάβει κανείς, τότε θα μπορούσαν να τους προσεγγίσουν σχετικά νωρίς. Αντίθετα, αν οι ιδρυτές είναι άγνωστοι και η ιδέα τους πολύ νέα και καινοτόμα, τότε ίσως χρειαστεί να ξεκινήσουν το προϊόν τους και να δείξουν ότι οι χρήστες το λάτρεψαν προτού πείσουν και τους VCs. Εάν υπάρχουν αρκετές εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων που δείχνουν ενδιαφέρον για την ιδέα των ιδρυτών, τότε μερικές φορές είναι πρόθυμοι να αποδεχτούν μια συμφωνία που θα περιέχει και άλλα επιχειρηματικά κεφάλαια μέσα σε αυτήν. Οι εν λόγω συμφωνίες πρόκειται για καθαρή νίκη των ιδρυτών. Συνοψίζοντας τα παραπάνω, τα επιχειρηματικά κεφάλαια:

- Είναι κεφάλαια που επενδύονται στα Ιδία Κεφάλαια νέων επιχειρήσεων με αναπτυξιακές προοπτικές.
- Προσφέρουν και άλλες υπηρεσίες εκτός από τη χρηματοδότηση.
- Οι επενδυτές απαιτούν υψηλότερο ποσοστό απόδοσης ως αντάλλαγμα για τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν.
- Τα κεφάλαια που προέρχονται από διάφορες πηγές, π.χ. Τράπεζες, ασφαλιστικά ταμεία, ξένους επενδυτές κλπ.
- Ενδιαφέρονται κατά κανόνα για επιχειρήσεις που προσφέρουν προοπτική σημαντικής αύξησης του κύκλου εργασιών τους εντός πέντε χρόνων.

Με λίγα λόγια, για να βεβαιωθούν οι startups ότι τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι η κύρια πηγή χρηματοδότησης του στρατηγικού τους σχεδιασμού, θα πρέπει να είναι τόσο ελκυστικές και να αντιπροσωπεύουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη, όσο και να υπόσχονται υψηλή απόδοση των επενδύσεων τους.

4.2.2.2.9 Δημόσια Εγγραφή (IPO)

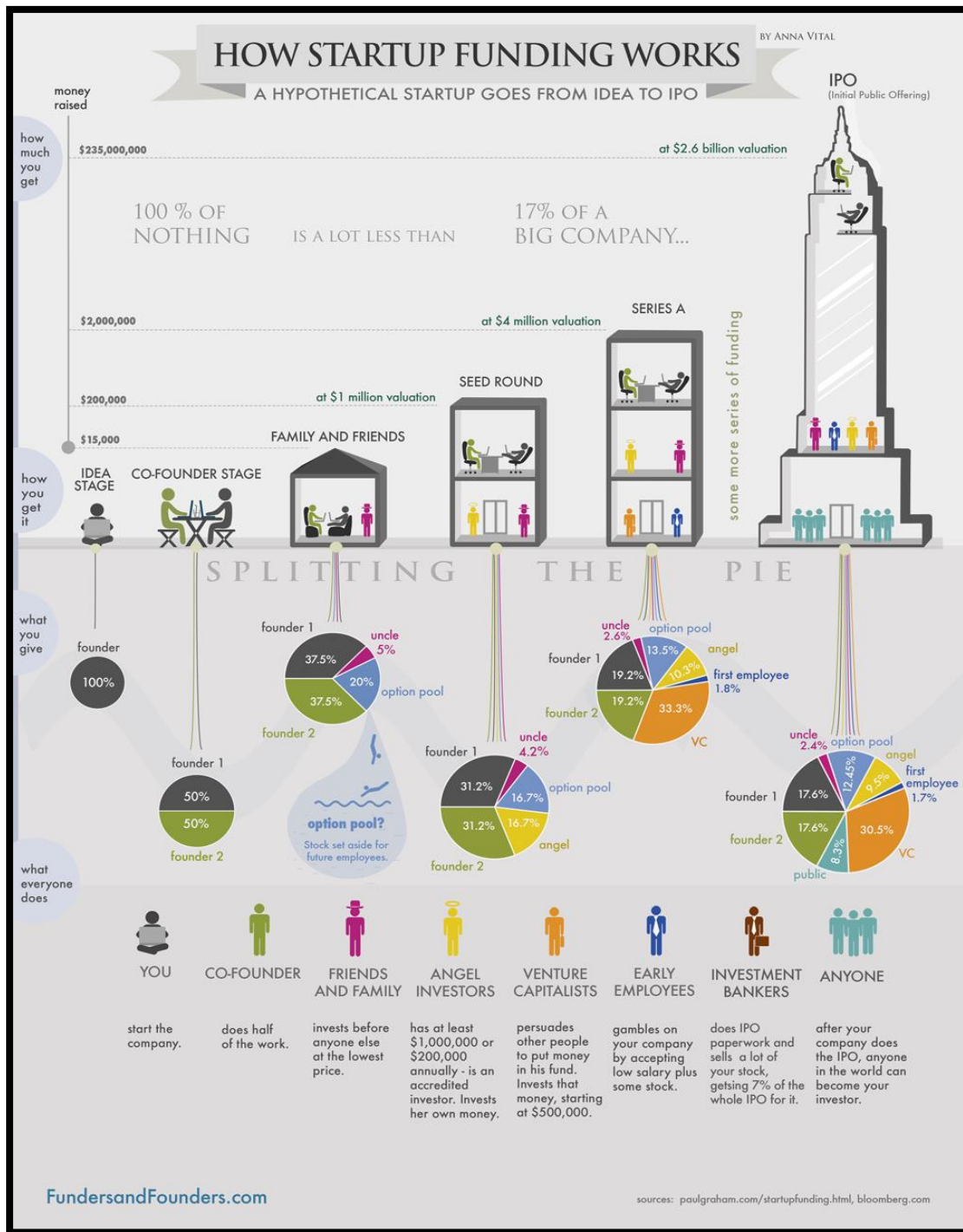
Γιατί οι εταιρείες κάνουν δημόσια εγγραφή; Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι. Ο πρώτος είναι ότι τεχνικά η IPO αποτελεί έναν ακόμη τρόπο για να συγκεντρώσει η εταιρεία οικονομικούς πόρους, αλλά αυτή τη φορά από εκατομμύρια κανονικούς ανθρώπους. Με την διαδικασία της δημόσιας εγγραφής η εταιρεία μπορεί να πουλήσει μετοχές στη χρηματιστηριακή αγορά, όπου και ο καθένας μπορεί να τις αγοράσει. Δεδομένου αυτού, είναι πιθανό να πουλήσει πολλές μετοχές αμέσως, που σημαίνει ότι η εταιρεία συγκεντρώνει χρήματα πολύ πιο εύκολα παρά αν απευθυνόταν σε μεμονωμένους επενδυτές. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι όλοι αυτοί οι άνθρωποι που έχουν επενδύσει στη startup μέχρι στιγμής, ανάμεσά τους και οι ιδρυτές, κρατούν τις λεγόμενες «περιορισμένες μετοχές» (restricted stock) που ουσιαστικά πρόκειται για μετοχές που δεν μπορούν να πουληθούν με αντάλλαγμα μετρητά. Γιατί; Επειδή πρόκειται για μετοχές της εταιρείας που δεν έχουν επαληθευτεί από την κυβέρνηση, η οποία πιστεύει ότι δεν είναι ασφαλές τακτική να αφήνονται οι άνθρωποι να επενδύσουν σε τέτοιου είδους εταιρείες. Οι άνθρωποι που έχουν επενδύσει μέχρι στιγμής στην εταιρεία επιθυμούν να μετατρέψουν ή να πουλήσουν τις περιορισμένες μετοχές τους και να λάβουν είτε μετρητά είτε απεριόριστες μετοχές. Αυτό είναι η ρευστότητα, δηλαδή όταν και ότι υπάρχει και μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μετρητά.

Υπάρχει όμως και άλλη μια άλλη ομάδα ανθρώπων που πραγματικά θέλουν την IPO. Οι επενδυτικές τράπεζες, όπως είναι για παράδειγμα οι Goldman Sachs και Morgan Stanley.

Αυτές οι επενδυτικές τράπεζες θα ζητήσουν από τους ιδρυτές να γίνουν ο κύριος ανάδοχος τους, δηλαδή οι τράπεζες που θα προετοιμάσουν τα χαρτιά της εταιρείας για την δημόσια εγγραφή τους και αυτές που θα καλέσουν τους επιφανείς πελάτες για να τους πωλήσουν μετοχές της εταιρείας. Γιατί οι τραπεζίτες είναι τόσο πρόθυμοι; Επειδή παίρνουν το 7% του συνόλου των χρημάτων που συγκεντρώνονται στην IPO. Όχι άσχημα για μια διαδικασία που χρειάζεται δύο ή τρεις εβδομάδες εργασίας από μια ομάδα 12 τραπεζιτών. Αποτελεί όμως μια διαδικασία από την οποία επωφελούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι.

4.2.3 Παράδειγμα Χρηματοδότησης

Παρακάτω και με τη βοήθεια του γραφικού, θα αποτυπωθούν συνοπτικά όσα αναφέρθηκαν στην ενότητα της χρηματοδότησης, υιοθετώντας ένα υποθετικό παράδειγμα για να γίνει περισσότερο κατανοητό πώς συνδυάζονται τα στάδια και οι πηγές χρηματοδότησης. Σε αυτό το παράδειγμα, η υποθετική startup συγκεντρώνει \$15.000 από την οικογένεια και φίλους, περίπου \$200.000 από επιχειρηματικούς αγγέλους τρεις μήνες αργότερα και περίπου \$2.000.000 από επιχειρηματικά κεφάλαια έξι μήνες αργότερα. Στο Διάγραμμα 4.3 απεικονίζονται όλα τα στάδια χρηματοδότησης μιας startup.



Πηγή: paulgraham.com/startupfunding.html, Bloomberg.com

Διάγραμμα 4.3 Τρόπος λειτουργίας χρηματοδότησης σε κάθε στάδιο

Το Στάδιο της Ιδέας: Στην αρχή, στο στάδιο της ιδέας, είναι ο ιδρυτής μόνος του που αποφασίζει να προχωρήσει και να εργαστεί πάνω σε κάποια από τις ιδέες του. Η στιγμή που ξεκινάει να εργάζεται πάνω στην ιδέα του, είναι η στιγμή που αρχίζει να δημιουργεί αξία. Η

αξία αυτή θα μεταφραστεί σε μετοχικό κεφάλαιο αργότερα, αν όλα πάνε καλά, την δεδομένη όμως χρονική στιγμή είναι αυτός που κατέχει το 100% της εταιρείας και ο μόνος που εργάζεται σε αυτήν.

Το Στάδιο του συνιδρυτή: Καθώς ο ιδρυτής ξεκινάει να μετατρέπει την ιδέα του σε φυσικό πρωτότυπο, συνειδητοποιεί ότι του παίρνει πολύ περισσότερο χρόνο από ότι θεωρούσε, αφού είναι αυτός που κάνει τα πάντα. Είναι η στιγμή που συνειδητοποιεί ότι χρειάζεται βοήθεια και αναζητεί κάποιον συνιδρυτή (το στάδιο του συνιδρυτή. Στο στάδιο αυτό ο ιδρυτής δεν μπορεί να του προσφέρει χρήματα και έτσι αποφασίζει να του προσφέρει μερίδιο της εταιρείας σε αντάλλαγμα της εργασίας του. Αλλά πόσο είναι αυτό το μερίδιο; Δεδομένου ότι θα κάνει το υπόλοιπο μισό της δουλειάς, ποσοστό 50% είναι δίκαιο, ειδάλλως το κίνητρο του συνιδρυτή θα είναι λιγότερο από του ιδρυτή. Μια αληθινή εταιρική σχέση πρέπει να στηρίζεται στον σεβασμό και στην ισότητα. Αν δεν υπάρχει η τελευταία, τότε η startup θα καταρρεύσει, κάτι που δεν είναι επιθυμητό φυσικά. Σύντομα και οι δυο συνειδητοποιούν ότι χρειάζονται χρηματοδότηση, θα προτιμούσαν να προσεγγίσουν κάποιο Venture Capital, αλλά το προϊόν τους δεν είναι ακόμη έτοιμο για να το παρουσιάσουν και κατά συνέπεια αναζητούν άλλους τρόπους χρηματοδότησης. Αλλά ποιοι είναι αυτοί; Η επιλογή εδώ είναι οι φίλοι και οικογένεια, καθώς και κάποιοι διαπιστευμένοι επενδυτές (accredited investors). Υποθέτουμε, για χάρη του παραδείγματος, ότι ο συνιδρυτής έχει κάποιον εύπορο θείο που προσφέρει \$15.000 και ως αντάλλαγμα παίρνει το 5% της εταιρείας. Με τα χρήματα αυτά μπορούν οι ιδρυτές να αντέξουν οικονομικά για 6 μήνες, ενώ παράλληλα δημιουργούν το πρότυπο προϊόν τους.

Για να δοθεί το 5% στον θείο, η εταιρεία πρέπει να συσταθεί και να καταχωρηθεί και επισήμως. Εν συνεχεία, η εταιρεία εκδίδει μερικές κοινές μετοχές, δίνει το 5% στον θείο και αφήνουν ένα 20% κενό για τους μελλοντικούς εργαζομένους, το λεγόμενο “option pool⁴⁵”. Αυτό γίνεται για δυο λόγους: ο πρώτος είναι ότι οι μελλοντικοί επενδυτές το θέλουν και ο δεύτερος είναι ότι αυτές οι μετοχές είναι ασφαλείς, έτσι ώστε να μην μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάποιον από τους ιδρυτές για οποιονδήποτε λόγο. Η πίτα σε αυτό το στάδιο έχει χωριστεί ως εξής: οι ιδρυτές κατέχουν έκαστος από 37,5%, ο θείος το 5% και το option pool είναι στο 20%.

⁴⁵ Τα μερίδια των μετοχών προορίζονται για τους υπαλλήλους μιας ιδιωτικής εταιρείας. Είναι ένας τρόπος για προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων σε μια startup. Εάν αυτοί βοηθήσουν την εταιρεία να φθάσει στο στάδιο να κάνουν δημόσια εγγραφή, θα αποζημιωθούν με τις μετοχές. Οι εργαζόμενοι που μπαίνουν σε μια startup νωρίς λαμβάνουν, συνήθως, ένα μεγαλύτερο ποσοστό από τους υπαλλήλους που προσλαμβάνονται αργότερα.

Το στάδιο επιχειρηματικού αγγέλου: Με τα μετρητά του θείου να καλύπτουν τις υποχρεώσεις για 6 μήνες, οι ιδρυτές συνειδητοποιούν ότι πρέπει να ψάχνουν για την επόμενη πηγή χρηματοδότησης. Αν η startup ξεμείνει από χρήματα, θα εξαφανιστεί. Οι επιλογές σε αυτό το στάδιο είναι οι εξής: μια πρώτη επιλογή αφορά τις θερμοκοιτίδες (incubators) και τους επιταχυντές (accelerators). Αυτές οι χώροι προσφέρουν μετρητά, χώρους εργασίας και συμβούλους. Τα μετρητά είναι περιορισμένα, περίπου \$25.000 για το 5 έως 10% της εταιρείας. Οι σύμβουλοι πολλές φορές είναι καλύτεροι ακόμη και από τα μετρητά. Η δεύτερη επιλογή είναι οι επιχειρηματικοί άγγελοι. Οι άγγελοι αυτοί χρηματοδοτούν επιχειρήσεις που αποτιμούνται \$2.5 εκατ. Πως ξέρουν οι ιδρυτές αν η εταιρεία τους αξίζει τόσο; Υποθέτουμε ότι η startup βρίσκεται στα πρώτα στάδια της και ένα λειτουργικό πρωτότυπο δεν είναι μακριά. Οι ιδρυτές βρίσκουν κάποιον άγγελο που δείχνει ενδιαφέρον, αξιολογεί την startup \$1 εκατ. και αποφασίζει να επενδύσει σε αυτήν \$200.000. Ας δούμε τι ποσοστό θα δοθεί σε αυτόν τον επενδυτή. Οι ιδρυτές προσθέτουν την αξία της επιχείρησης πριν την επένδυση και το ποσό της επένδυσης, δηλ. $\$1.000.000 + \$200.000 = \$1.200.000$. Η εταιρεία μετά τη χρηματοδότηση αποτιμάται στο \$1.200.000. Στη συνέχεια, διαιρούν το ποσό της επένδυσης με την αξία της εταιρείας, δηλαδή: $\$200.000 / 1.200.000 = 0,167$ ή $1/6$ ή $16,7\%$. Ο επενδυτής άγγελος παίρνει το $16,7\%$ της εταιρείας ως αντάλλαγμα του ποσού που έδωσε. Ποιο είναι πλέον το ποσοστό που έχει διαμορφωθεί για τους ιδρυτές, τον θείο, τον επενδυτή και το option pool; Για να βρεθούν τα νέα ποσοστά, αρχικά διαιρείται το προηγούμενο ποσοστό της πίτας με το $1/6$ και από αυτό αφαιρείται το προηγούμενο ποσοστό. Έτσι, έχουμε: ιδρυτές έκαστος από $31,2\%$, ο θείος $4,2\%$, ο επενδυτής άγγελος $16,7\%$ και το option pool $16,7\%$. Είναι κακή αυτή η διάλυση – αραίωση (dilution); Όχι, γιατί η πίτα γίνεται μεγαλύτερη με κάθε νέα επένδυση. Αλλά και ναι, το dilution είναι κακό, διότι οι ιδρυτές χάνουν τον έλεγχο της εταιρείας τους. Τότε τι πρέπει να κάνουν; Οι ιδρυτές πρέπει να δέχονται τη χρηματοδότηση μόνο όταν κρίνεται απαραίτητη και από ανθρώπους που σέβονται και εμπιστεύονται.

Το Στάδιο Venture Capitals: Έφθασε η ώρα που η εταιρεία δημιούργησε την πρώτη επίσημη έκδοση του προϊόντος της και έχει έρθει σε επαφή και με τους πρώτους χρήστες της. Οι ιδρυτές μπορούν να προσεγγίσουν πλέον κάποιο VC. Πόση χρηματοδότηση μπορούν να δώσουν στους ιδρυτές; Ας υποθέσουμε ότι επενδύουν \$500.000 και εκτιμούν ότι η αξία της εταιρείας ανέρχεται στα \$4 εκατ. (\$4 εκατ. χωρίς την επένδυση των VC). Στη συνέχεια, θέλουν να επενδύσουν άλλα \$2 εκατ. Ο υπολογισμός είναι ίδιος όπως και προηγουμένως, το

VC παίρνει το 33,3% της εταιρείας και ταυτόχρονα τον έλεγχο της εταιρείας. Στο στάδιο αυτό η πίτα έχει διαμορφωθεί ως εξής: ιδρυτές 19,2% έκαστος, θείος 2,6%, επενδυτής άγγελος 10,3%, VC 33,3%, option pool 13,5% και πρώτοι υπάλληλοι 1,8%. Εδώ ολοκληρώνεται ο πρώτος γύρος VC που συνηθίζεται να λέγεται series A. Μπορεί να υπάρξει και series B, C, αλλά από εκεί και πέρα τρία πράγματα μπορεί να συμβούν στην startup: είτε θα ξεμείνει από χρηματοδότηση και κανείς δε θα θέλει να επενδύσει, με αποτέλεσμα η startup να «πεθαίνει», είτε θα λάβει μια νέα χρηματοδότηση για να δημιουργήσει κάτι που μια μεγαλύτερη εταιρεία θα θέλει να εξαγοράσει, είτε η εταιρεία πηγαίνει τόσο καλά, που μετά από κάποιους γύρους χρηματοδότησης, αποφασίσει να βγει για δημόσια εγγραφή (IPO).

Το Στάδιο Δημόσιας εγγραφής: Έφτασε η στιγμή που startup βγαίνει για τη δημόσια εγγραφή της. Στο στάδιο αυτό, οποιοσδήποτε άνθρωπος από οποιαδήποτε σημείο του κόσμου μπορεί να γίνει επενδυτής στην εταιρεία. Αναφέρθηκε παραπάνω τι γίνεται σε αυτό τα στάδια. Αξίζει να αναφερθούν όμως δυο πράγματα: το πρώτο είναι ότι τα ποσοστά για άλλη μια φορά αλλάζουν. Οι ιδρυτές πλέον έχουν έκαστος 17,6%, ο θείος 2,4%, ο επενδυτής άγγελος 9,5%, το VC 30,5%, το option pool 12,45%, οι πρώτοι υπάλληλοι 1,7% και από τη δημόσια εγγραφή 8,3%. Το δεύτερο αφορά τους πρώτους υπαλλήλους. Κάποιοι εργάζονται από τα πρώτα στάδια της startup, έχουν στα χέρια τους μετοχές που τους έδωσαν οι ιδρυτές ως αντάλλαγμα της εργασίας τους με χαμηλούς, σχετικά, μισθούς και του κινδύνου που αναλάμβαναν να εργάζονται σε μια startup. Την ημέρα που η εταιρεία κάνει δημόσια εγγραφή, αυτή η ημέρα είναι η εξαργύρωσή τους.

4.2.4 Κριτική πάνω στη Χρηματοδότηση

Η έρευνα των Cole & Sokolyk (2015) παρέχει νέες ενδείξεις σχετικά με τη χρηματοδότηση των Αμερικάνικων startups. Οι startups χαρακτηρίζονται από εξαιρετικά υψηλά επίπεδο πληροφοριακής ασυμμετρίας και μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με τις μελλοντικές αποδόσεις. Οι θεωρίες της πληροφοριακής ασυμμετρίας υπονοούν ότι οι startups έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση μέσω πιστώσεων. Ωστόσο, η έρευνα τους έδειξε ότι το 75% των εταιρειών χρησιμοποιούν κάποιου είδους πίστωση κατά την εκκίνηση, σχεδόν οι μισές λαμβάνουν επιχειρηματικά δάνεια και το 55% χρησιμοποιούν προσωπικά κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν τις εργασίες της επιχείρησης. Επομένως, η έρευνα υποστηρίζει ότι τα επιχειρηματικά δάνεια προς τις επιχειρήσεις είναι θεμελιωδώς διαφορετικά από τα προσωπικά κεφάλαια του ιδιοκτήτη. Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση μιας προσωπικής αίτησης δανείου, ο δανειστής αξιολογεί την πιστοληπτική ικανότητα του προσώπου που

υποβάλλει την αίτηση και δεν προβαίνει σε καμία δέσμευση επί της εταιρείας εάν το δάνειο εγκριθεί. Στον αντίποδα, όταν ο δανειστής χρηματοδοτεί μια startup, αξιολογεί την πιστοληπτική ικανότητα της, τις προοπτικές της και παρακολουθεί την πορεία της, όσο το δάνειο παραμένει ανεξόφλητο. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική. Οι καλύτερες ποιότητας startups είναι περισσότερο πιθανό να χρηματοδοτηθούν από δάνεια.

Η έρευνα των Lee & Zhang (2011) εξάγει με τη σειρά της χρήσιμα συμπεράσματα. Στο ερώτημα αν οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν περιορισμένη ρευστότητα, η απάντηση είναι ότι όντως αντιμετωπίζουν. Το χρηματοπιστωτικό κεφάλαιο ασκεί σημαντική επιρροή στις πιθανότητες επιβίωσης των startups. Επίσης, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι ότι τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου επηρεάζουν την πρόσβαση και το είδος του οικονομικού κεφαλαίου που οι επιχειρηματίες χρειάζεται να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν, ώστε να εκτελέσουν τις ιδέες τους. Ωστόσο, αυτές οι διαφορές του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν είναι εξ' ολοκλήρου υπεύθυνες για τις διακυμάνσεις στις πιθανότητες επιβίωσης των startups.

Το ερώτημα που τίθεται επομένως αφορά τις πιθανές επιπτώσεις από την περιορισμένη ρευστότητα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες. Σίγουρα κάποιοι επιχειρηματίες με καλές ιδέες μπορεί να βρεθούν στη θέση να υλοποιήσουν πλήρως το έργο τους, παρόλο τους περιορισμένους οικονομικούς πόρους της. Στη συνέχεια, γεννάται το ερώτημα αν όλα τα κεφάλαια είναι επωφελείς για τις επιχειρηματικές αποδόσεις. Τα ευρήματα της ίδιας έρευνας δείχνουν ότι η επίδραση του χρηματοδοτικού κεφαλαίου στην επιβίωση της startup δεν είναι ομοιόμορφη για όλο το είδος των κεφαλαίων. Πιο συγκεκριμένα, τα δάνεια βοηθούν να αυξηθούν οι πιθανότητες επιβίωσης, αλλά οι επενδύσεις ιδίων κεφαλαίων στην πραγματικότητα, μειώνουν τη μακροημέρευση των startups.

Τι μπορούν να μάθουν οι επιχειρηματίες από την έρευνα των Lee και Zhang (2011); Είναι γνωστό ότι η χρηματοδότηση είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η λήψη επισήμων δανείων ενισχύουν σημαντικά τις πιθανότητες επιβίωσης. Οι δανειστές επιβάλλουν περιορισμούς στις πιστώσεις τους με βάση τα παρατηρούμενα χαρακτηριστικά, όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο των επιχειρηματιών, αλλά δεν καθορίζουν πλήρως ποιος θα λάβει πιστώσεις ή όχι. Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν είναι εύκολα να παρατηρηθούν από τους πιθανούς παρόχους κεφαλαίων και αυτός είναι ο λόγος που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις αρχάριες startups. Ως εκ τούτου, οι ιδρυτές αυτών οφείλουν να χρησιμοποιούν όλους τους

διαθέσιμους πόρους που σηματοδοτούν την ποιότητά τους, όπως την ποιότητα των έργων τους και την ποιότητα, ώστε να εξασφαλίζουν μετρητά για τη ρευστότητά τους. Εφόσον χρηματοδοτηθεί τελικά, η πρόσβαση σε οικονομικά κεφάλαια φέρνει, εκτός από οικονομικούς πόρους που διευκολύνουν την επιχειρηματική πρόσβαση, κανόνες και ελέγχους που βοηθούν στη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Επίσης, οι επιχειρηματίες από την πλευρά τους θα πρέπει να αξιολογούν αυτά τα επιπλέον οφέλη κατά τη διαδικασία επιλογής χρηματοδότησης.

Η χρηματοδότηση μέσω ξένων κεφαλαίων ωστόσο περιέχει και αρνητικές πτυχές, δεδομένου ότι οι δανειστές προτιμούν έργα που ελλοχεύουν μικρότερο κίνδυνο και παράλληλα δημιουργούν μετρητά. Οι επιχειρηματίες που στοιχημάτισαν σε πιο ριψοκίνδυνα έργα μπορούν να βρουν τη σχέση μεταξύ βραχυπρόθεσμης ρευστότητας και μακροπρόθεσμης κερδοφορίας αρκετά απαιτητική. Σε αυτή τη περίπτωση, η αναζήτηση εξωτερικών κεφαλαίων για επενδύσεις είναι μια βιώσιμη επιλογή. Όμως, οι επιχειρηματίες πρέπει να κατανοήσουν ότι οι επενδυτές έχουν μια διαφορετική προσέγγιση στην αξιολόγηση των έργων προς χρηματοδότηση, η οποία μπορεί να τους ωθήσει να ακολουθήσουν διαφορετική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων. Περαιτέρω, η παρακολούθηση και ο έλεγχος που συνοδεύουν ο ερχομός ξένων κεφαλαίων στο μετοχικό κεφάλαιο της startup, μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματική, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, δεδομένου ότι εστιάζουν περισσότερο στο μακρινό μάλλον.

Τέλος, η έρευνα των Chemmanur & Loutskina (2006) δίνει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αξία που δημιουργούν οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων και τα ιδιωτικά επιχειρηματικά κεφάλαια στις startups που επενδύουν. Τα ευρήματα της έρευνας συνοψίζονται στα εξής:

Πρώτον, σε σύγκριση με τα ιδιωτικά επιχειρηματικά κεφάλαια, οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων επενδύουν στους πρώτους γύρους χρηματοδότησης σε μικρότερες, νεότερες και σε εταιρείες έντασης έρευνας και ανάπτυξης.

Δεύτερον, τα εταιρικά επιχειρηματικά κεφάλαια επενδύουν σημαντικά μεγαλύτερα ποσά, ενώ λαμβάνουν ως αντάλλαγμα μικρότερα μερίδια μετοχών σε σύγκριση με τα ιδιωτικά επιχειρηματικά κεφάλαια.

Τρίτον, ακόμη και αν τα εταιρικά επιχειρηματικά κεφάλαια υποστηρίζουν εταιρείες που έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα εξόδου (IPO ή εξαγορά), εμφανίζουν σημαντικά χαμηλότερες λειτουργικές επιδόσεις μετά τη δημόσια εγγραφή σε σύγκριση με τα ιδιωτικά επιχειρηματικά

κεφάλαια. Επίσης, υποστηρίζουν εταιρείες που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης κατά τη περίοδο μετά τη δημόσια εγγραφή τους.

Τέταρτον, τα εταιρικά επιχειρηματικά κεφάλαια απολαμβάνουν μεγαλύτερη ασφαλιστική κάλυψη, υψηλότερη φήμη λόγω IPO και μεγαλύτερες εκμεταλλεύσεις θεσμικών επενδυτών στην περίοδο μετά τη δημόσια εγγραφή.

Τέλος, τα εταιρικά επιχειρηματικά κεφάλαια έχουν υψηλότερες αποτιμήσεις στην αγορά IPO και μακροπρόθεσμα υψηλότερες αποδόσεις μετοχών, σε σύγκριση με τα ιδιωτικά επιχειρηματικά κεφάλαια.

4.3 Οικονομία

Η παγκόσμια οικονομία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που, αργά ή γρήγορα, επηρεάζει και την startup. Οι διακυμάνσεις της αγοράς, η οποία επηρεάζεται από τις πολιτικές, τις τρομοκρατικές επιθέσεις, τους πολέμους και τις υποτιμήσεις νομίσματος έχουν σημαντικό αντίκτυπο και στις επιδόσεις των επιχειρήσεων⁴⁶. Επί προσθέτως, η οικονομική υποδομή περιλαμβάνει την παροχή δρόμων και σιδηροδρόμων, υδροηλεκτρικά έργα, τηλεπικοινωνίες και άλλα. Κάποιες προσπάθειες έχουν γίνει και με τη συνδρομή του ιδιωτικού τομέα, κυρίως σε τομείς όπως οι υποδομές, η παραγωγή ενέργειας, κατασκευή δρόμων, τις τηλεπικοινωνίες, αλλά σε γενικές γραμμές η ευθύνη για την ανάπτυξη των υποδομών αυτών ανήκει στην εκάστοτε κυβέρνηση και τις πολιτικές που εφαρμόζει. Επίσης, οι επιχειρηματίες πρέπει να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες, μετατρέπουν τους αδρανείς πόρους της γης, της εργασίας και του κεφαλαίου σε εθνικό εισόδημα και πλούτο με τη μορφή των αγαθών και υπηρεσιών. Συμβάλλουν στην ενίσχυση του καθαρού εθνικού προϊόντος και του κατά κεφαλήν εισοδήματος στη χώρα⁴⁷.

4.4 Τάσεις και Τεχνολογία

Ενώ οι ιδρυτές δύναται να ξοδέψουν ένα μέρος των κερδών τους στο μάρκετινγκ με την ελπίδα ότι αυτό θα επηρεάσει ευνοϊκά τις τάσεις, κάποιες είναι πέρα του ελέγχου τους. Η αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας από τους πελάτες της startup μπορεί μεν να είναι ενσωματωμένη στο στρατηγικό σχεδιασμό της, αλλά η ευρεία χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από την άλλη μεριά δεν μπορεί να ελεγχθεί εύκολα. Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει την εταιρεία, είτε θετικά είτε αρνητικά. Για παράδειγμα, διάσημοι άνθρωποι που γίνονται υπερασπιστές ενός σκοπού ή αποφασίζουν να μοιραστούν μια συγκεκριμένη

⁴⁶ <http://smallbusiness.chron.com/seven-external-factors-business-21960.html>

⁴⁷ <http://www.successfulstartup101.com/factors-affecting-a-business-startup/>

επιχειρηματική πρακτική, μπορούν να ξεκινήσουν μια τάση που θα μπορούσε να επηρεάσει σοβαρά την startup, ειδικά αν αυτή βρίσκεται στη λάθος πλευρά της τάσης⁴⁸.

4.5 Πελατειακή Βάση και ευκολία

Η πελατειακή βάση μπορεί να αλλάξει ξαφνικά ή να μειωθεί με τη πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, η αλλαγή που μπορεί να προκληθεί σε μια γειτονιά και η οποία προσελκύει περισσότερο νέους σε ηλικία ενοικιαστές, μπορεί να έχει επίδραση στην εταιρεία, αν ο ιδρυτής έχει εστιάσει περισσότερο σε οικογενειακή πελατειακή βάση. Επίσης, οι πολιτιστικές επιπτώσεις έχουν επίδραση στην εταιρεία, θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με την ικανότητα της τελευταίας να ανταποκρίνεται σε αυτές τις δημογραφικές αλλαγές⁴⁹.

Είναι σημαντικό ακόμη ο ιδρυτής να μεριμνήσει, κατά την έναρξη της εταιρείας του, η τοποθεσία της να είναι εύκολα προσβάσιμη για τους πελάτες της. Οι τελευταίοι θέλουν να βρίσκουν εύκολα μια επιχείρηση, χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν σε μεγάλο βαθμό, αλλά θα πρέπει να έχουν υπόψη ότι είναι αδύνατο να τους ικανοποιήσουν όλους, αλλά οφείλουν να το πράξουν για την πλειονότητα τουλάχιστον. Ακόμη και στην περίπτωση που η εταιρεία εγκατασταθεί σχετικά μακριά για διάφορους λόγους, οφείλει να βεβαιωθεί ότι οι πελάτες έχουν εύκολη πρόσβαση μέσω των μέσων μαζικής μεταφοράς⁵⁰.

4.6 Εργασία και Απασχόληση

Η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας είναι ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στη χώρα. Ο καταμερισμός της εργασίας θεωρείται ως ένα σημαντικό στοιχείο για την οικονομική ανάπτυξη και οδηγεί σε βελτίωση των δυνατοτήτων παραγωγής⁵¹. Επίσης, η ομάδα που υποστηρίζει τις λειτουργίες της εταιρείας είναι καλύτερο να προέρχονται από τοπικό επίπεδο, γεγονός που θα βοηθήσει στη μείωση του κόστους προσλήψεων, δεδομένου ότι δεν χρειάζεται να πληρώσει έξοδα μετεγκατάστασης⁵².

4.7 Διαφημιστική Κίνηση

Οι άνθρωποι που παρακολουθούν τις διαφημίσεις και τα διαφημιστικά περιεχόμενα είναι σημαντικοί. Όσο περισσότερο άνθρωποι παρακολουθούν τις διαφημίσεις της εταιρείας και έρχονται σε μια πρώτη επαφή με τα προϊόντα / υπηρεσίες της, τόσο μεγαλύτερες και οι

⁴⁸ <http://smallbusiness.chron.com/seven-external-factors-business-21960.html>

⁴⁹ <http://smallbusiness.chron.com/seven-external-factors-business-21960.html>

⁵⁰ <http://www.successfulstartup101.com/factors-affecting-a-business-startup/>

⁵¹ <https://ecellgroupmnnit.wordpress.com/2014/11/23/factors-affecting-the-startups/>

⁵² <http://www.successfulstartup101.com/factors-affecting-a-business-startup/>

πιθανότητες να καταστούν πελάτες της. Για παράδειγμα, αν υποθετηθεί ότι το ποσοστό μετατροπής των υποψήφιων πελατών σε τελικών μιας startup είναι 0,01%, δηλαδή μόνο ένα άτομο στα εκατό που βλέπει τις διαφημίσεις του προϊόντος / υπηρεσίας αγοράζει από αυτή την επιχείρηση, τότε ο ιδρυτής θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες να αυξήσει τη κίνηση, δηλαδή να αυξηθεί σε 10.000 ώστε να αγοράζουν από την επιχείρηση οι εκατό⁵³.

4.8 Κέντρα υποστήριξης startups

Ενώ μερικοί ιδρυτές δε θα χρειαστούν καμία είδους στήριξη από τα κράτη ή τη κυβέρνηση, είναι σημαντικό η startup να ξεκινήσει τη λειτουργία της όπου οι συνθήκες αυτές ενθαρρύνονται. Η ενθάρρυνση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα σε μορφή, μη επιστρεπτές ενισχύσεις, διαθεσιμότητα δανείων, τοπικές ομάδες υποστήριξης, φόροι και κανονισμοί. Αυτά είναι κίνητρα που ενθαρρύνουν τους υποψήφιους επιχειρηματίες να ξεκινήσουν τις startups μέσα σε ένα καλό επιχειρηματικό περιβάλλον⁵⁴.

4.9 Φορολογία

Η έρευνα των Rosenberg & Marron (2015) επιβεβαιώνει ότι η φορολογία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα των startups. Καθορίζει ποιές επενδύσεις αξίζει να αναληφθούν και ποιες όχι, καθώς και κατά πόσο οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούν επενδύσεις μέσω μετοχών ή ιδίων κεφαλαίων. Για παράδειγμα, όταν ξεκινάει τη λειτουργία της η startup οφείλει να διερευνήσει πόσο έκπτωση φοροαπαλλαγών μπορεί να έχει ή πως κατηγοριοποιούνται οι αποσβέσεις ή ποιο μέρος της χρηματοδότησης των ιδίων κεφαλαίων προέρχεται από ευνοϊκές πηγές φόρων. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η έρευνα των Rosenberg & Marron (2015) προσφέρει νέες γνώσεις. Για παράδειγμα, τόσο οι υφιστάμενες όσο και οι νέες επιχειρήσεις λιανεμπορίου, αντιμετωπίζουν σχετικά υψηλούς φορολογικούς συντελεστές, ενώ οι κλάδοι έρευνας και ανάπτυξης, όπως τα φαρμακευτικά προϊόντα και επαγγελματικές υπηρεσίες βρίσκονται αντιμέτωπες με χαμηλότερους συντελεστές. Κατά αρχήν, οι startups και οι καινοτομικές εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από στοχευόμενες φοροαπαλλαγές, όπως φορολογικές ελαφρύνσεις στην έρευνα και ανάπτυξη, εξοδοποίησή της έρευνας και ανάπτυξης, μείωση των φόρων κερδών κεφαλαίων και ευνοϊκότερους κανόνες για τις αποσβέσεις.

⁵³ <http://www.successfulstartup101.com/factors-affecting-a-business-startup/>

⁵⁴ <http://www.successfulstartup101.com/factors-affecting-a-business-startup/>

Σύμφωνα με την έρευνα του ΣΕΒ⁵⁵ «Ετήσια Έκθεση για το Επιχειρηματικό Περιβάλλον 2014» οι επιχειρήσεις υφίστανται τις συνέπειες της παθογένειας της φορολογικής νομοθεσίας, καθώς – λόγω των συχνών αλλαγών – αφενός αδυνατούν να προβούν σε έναν ορθολογικό σχεδιασμό της στρατηγικής τους, αφετέρου έρχονται αντιμέτωπες με κυρώσεις, λόγω της αδυναμίας παρακολούθησης και εφαρμογής τους. Η έρευνα έδειξε ότι το πεδίο «Φορολογία, Εισφορές και Λοιπές Επιβαρύνσεις» βαθμολογήθηκε ως προς τη δυσκολία με 7,6/10 και ως προς την επίπτωση με 8/10. Επίσης, η ανάλυση της αξιολόγησης ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων που απάντησαν, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μικρές (αριθμός προσωπικού μεταξύ 10 – 49) και πολύ μικρές επιχειρήσεις (αριθμός προσωπικού μικρότερος των 10) επιβαρύνονται περισσότερο από τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στη συγκεκριμένη περιοχή.

Τα σημαντικότερα εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις για την προώθηση της ανάπτυξης είναι συνοπτικά τα εξής:

- Απουσία στρατηγικής και ολοκληρωμένου χαρακτήρα προσέγγισης που να αφορά το σχεδιασμό του φορολογικού συστήματος.
- Ύπαρξη ουσιαστικών εμποδίων σε σχέση με τον προσδιορισμό των καθαρών κερδών και ειδικότερα την έκπτωση των δαπανών από το ακαθάριστο εισόδημα.
- Το ελληνικό φορολογικό δίκαιο δεν επιτρέπει τη μεταφορά της ζημίας στο απεριόριστο μέλλον, μέχρι την πλήρη απορρόφησή της, αλλά περιορίζει το συμψηφισμό της ζημίας με τα κέρδη των επόμενων πέντε χρήσεων.
- Οι συνεχείς παρατάσεις του χρόνου παραγραφής για άσκηση ελέγχου και έκδοση καταλογιστικών πράξεων από τις αρμόδιες υπηρεσίες δημιουργούν ανησυχία και ανασφάλεια στις επιχειρήσεις, ενώ οδηγούν συχνά σε μεγάλο κόστος στις επιχειρήσεις, το οποίο δεν μπορεί να προβλεφθεί, λόγω της επιβολής πρόσθετων φόρων, σε περίπτωση διαπίστωσης λογιστικών διαφορών ή / και φορολογικών παρεμβάσεων σε παρελθούσες χρήσεις.
- Το θεσμικό πλαίσιο μεταβάλλεται συνεχώς με γνώμονα, κυρίως, τις εισπρακτικές ανάγκες.
- Η ασάφεια των νομοθετικών διατάξεων επιτείνεται και από την καθυστέρηση στην έκδοση των απαραίτητων κανονιστικών πράξεων (Υπουργικών Αποφάσεων) και

⁵⁵ Η πλήρης έκθεση: http://www.observatory.org.gr/Portals/0/pdf/etisia_ekthesi_2014.pdf

ερμηνευτικών εγκυκλίων, με τις οποίες δίνονται οδηγίες προς τις φορολογικές αρχές για την εφαρμογή των νέων νομοθετικών διατάξεων.

- Εντοπίζονται προβλήματα ασαφειών στις διαδικασίες τεκμηρίωσης των ενδοομιλικών συναλλαγών των επιχειρήσεων.
- Δημιουργούνται στις επιχειρήσεις σημαντικά προβλήματα ρευστότητας και δέσμευσης οικονομικών πόρων, λόγω του πενταπλασιασμού του ποσοστού προβεβαίωσης, από το 10% στο 50%.
- Ο χρόνος αντίδρασης για την άσκηση προσφυγής κατά απόφασης επιβολής προστίμου είναι ιδιαίτερα σύντομος (30 ημέρες), με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ουσιαστικά δυνατότητα έγκαιρης προετοιμασίας άσκησης ένδικων μέσων.
- Δεν έχει αναγνωριστεί η έννοια της φορολογικής ενοποίησης και κατά συνέπεια, στην περίπτωση συνδεδεμένων εταιρειών, εφαρμόζεται η αρχή της αυτοτελούς φορολόγησης.

Τα εμπόδια αυτά έχουν σημαντικές επιπτώσεις. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα τα σημαντικότερα είναι: Λειτουργία των επιχειρήσεων σε ασαφές και διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο, δημιουργία σημαντικών προβλημάτων ρευστότητας στις επιχειρήσεις, ύπαρξη σημαντικών εμποδίων στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στην ανάπτυξη, υψηλό διοικητικό κόστος για τις επιχειρήσεις και αδυναμία προσαρμογής και πρακτικής εφαρμογής του πλαισίου στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία.

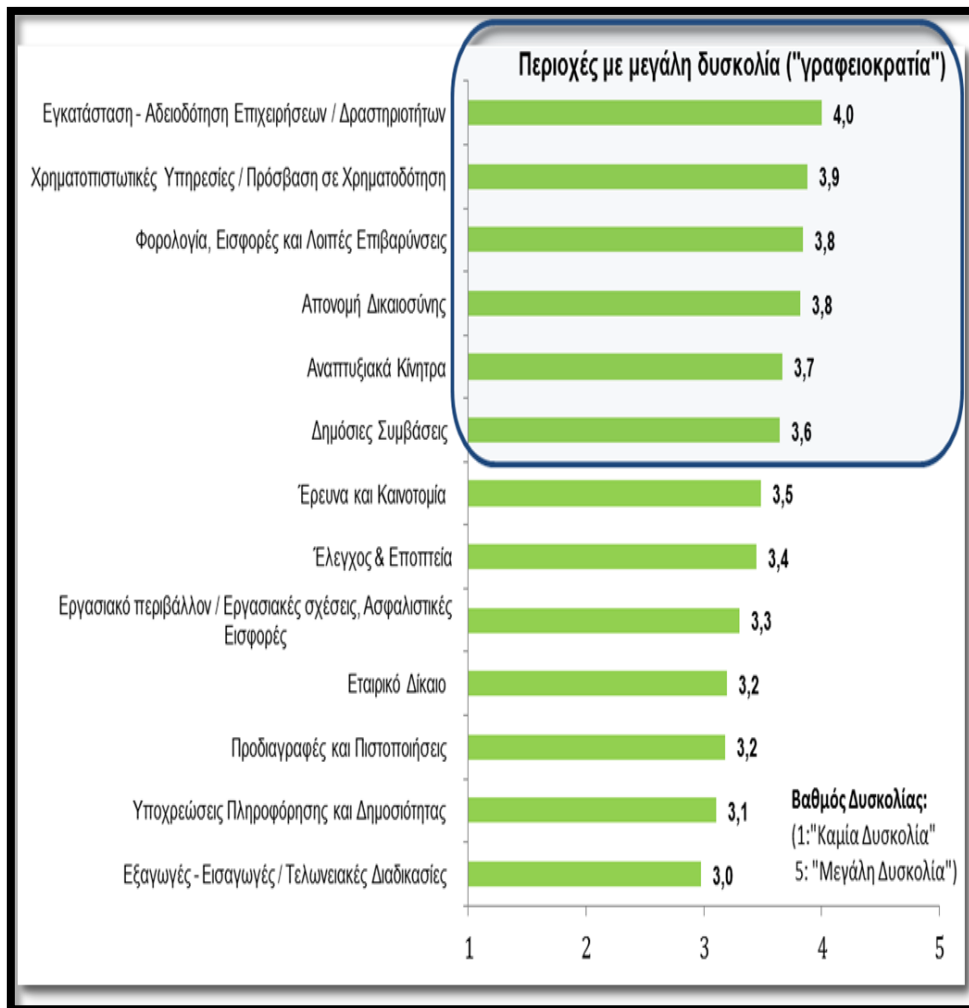
4.10 Brand Name

Οι περισσότεροι ιδρυτές εξακολουθούν να αγωνιούν για την επωνυμία που θα δώσουν ή δίνουν στην startup τους. Είναι σωστό να επενδύουν χρόνο και ενέργεια για την ανεύρεση ενός ονόματος ή τελικά ένα οποιοδήποτε όνομα είναι προτιμότερο; Σύμφωνα με τον Jonathan Nelson, ιδρυτή μιας μεγάλης θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων, οι περισσότεροι ιδρυτές ξοδεύουν αρκετό χρόνο πάνω σε αυτό και ο λόγος είναι απλός. Είναι πολύ δύσκολο για την startup καθώς μεγαλώνει και γίνεται όλο και πιο δημοφιλής να αλλάξει την επωνυμία της εκ των υστέρων, διότι το brand της είναι πολύ στενά συνδεδεμένο με πρόσωπα και προϊόντα. Αυτό μπορεί να γίνει ακόμη πιο κατανοητό, αν αναρωτηθεί κανείς τι θα γινόταν αν κάποιο δημοφιλές συγκρότημα άλλαζε ξαφνικά την επωνυμία του; Πώς θα αντιδρούσαν οι θαυμαστές του; Αλλά ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν ποια θα είναι η επωνυμία της εταιρείας; Η ονοματοδοσία των επιχειρήσεων είναι ένα ενδιαφέρον πρόβλημα, κυρίως επειδή υπάρχουν τόσες πολλές εταιρείες πια στο διαδίκτυο και οι οποίες περιορίζουν

τα διαθέσιμα ονόματα ή μια επέκταση τους. Επίσης, η επωνυμία πρέπει να έχει ένα ορισμένο μήκος, όχι ότι είναι απαραίτητο, αλλά προτιμούνται οι δυσύλλαβες, όπως για παράδειγμα είναι το EBay, η Yahoo, η Google, το Reddit ή το Taxibeat. Η προσπάθεια επομένως έγκειται η ονοματοδοσία να είναι μικρή και αξιομνημόνευτη. Απώτερος σκοπός είναι όταν ο πελάτης ανακαλεί την επωνυμία της εταιρείας στο μυαλό του, οι μνήμες του να συνοδεύονται από δυο βασικά στοιχεία: δεδομένα και συναίσθημα. Το συναίσθημα καθιστά τα δεδομένα ταυτόσημα, ο πελάτης δεν μπορεί να τα αποχωριστεί εύκολα. Πιο συγκεκριμένα, τι συναισθήματα και πόσο δέσιμο έχει αναπτύξει ο χρήστης προϊόντων της Apple με την εταιρεία; Πόσο εύκολο είναι αυτός ο χρήστης να κάνει μεταστροφή σε άλλη εταιρεία;

4.11 Γραφειοκρατία

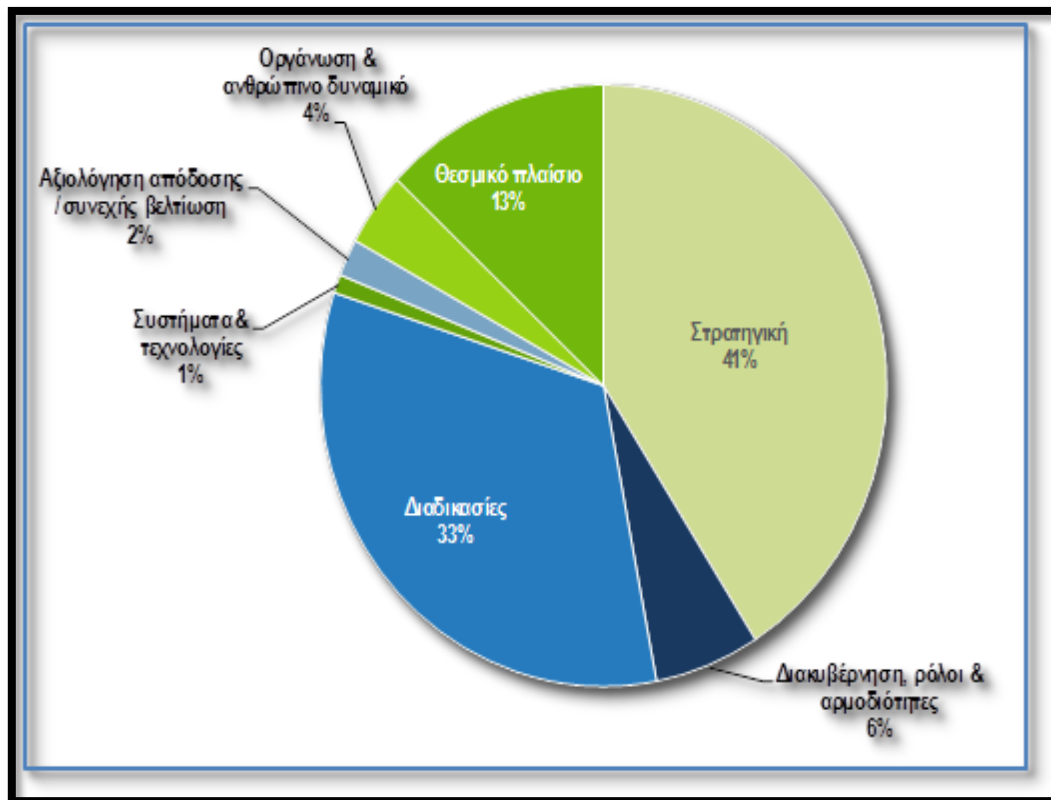
Η γραφειοκρατία αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις ένας από τους δυσκολότερους παράγοντες που πρέπει να υπερβούν καθημερινά για την ομαλή λειτουργία τους. Η έρευνα του ΣΕΒ αναδεικνύει το μέγεθος του προβλήματος. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό δυσκολίας βάσει της εμπειρίας τους από την επαφή τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας τεκμαίρουν μια σημαντική δυσκολία για το σύνολο των θεματικών περιοχών. Το Διάγραμμα 4.4 απεικονίζει την ιεράρχηση των εμποδίων που προκαλεί η γραφειοκρατία στην επιχειρηματικότητα.



Πηγή: ΣΕΒ «Ετήσια έκθεση για το επιχειρηματικό περιβάλλον 2014»

Διάγραμμα 4.4 Ιεράρχηση εμποδίων στην επιχειρηματικότητα ανά θεματική περιοχή

Επίσης, η έρευνα είχε σκοπό και τη συγκέντρωση σχολίων (προβλημάτων, προτάσεων) από τη μεριά των επιχειρήσεων. Τα σχόλια των τελευταίων, τα οποία ομαδοποιήθηκαν στις 7 βασικές διαστάσεις, επικεντρώνονται, κυρίως: στην ανεπάρκεια Στρατηγικής, στην αναποτελεσματικότητα των Διαδικασιών και σε αδυναμίες και δυσλειτουργίες του Θεσμικού Πλαισίου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 4.5.



Πηγή: ΣΕΒ «Ετήσια έκθεση για το επιχειρηματικό περιβάλλον 2014»

Διάγραμμα 4.5 Βασικές Διαστάσεις Επιχειρηματικότητας

Στο ίδιο πλαίσιο της έρευνας, οι επιχειρήσεις ιεράρχησαν τις παραπάνω κατηγορίες κόστους και οι οποίες συνδέονται με τις σχέσεις τους με τη δημόσια διοίκηση.

- Χρηματοοικονομικό κόστος, που περιλαμβάνει παράβολα, αμοιβές τρίτων και διάφορα άλλα.
- Κόστος σε ανθρωπομέρες, που αφορά την απασχόληση του προσωπικού των επιχειρήσεων.
- Κόστος ευκαιρίας, λόγω καθυστερήσεων, αλλαγής νομοθεσίας.
- Υπερβάλλον κόστος συμμόρφωσης, που αφορά επιπλέον κόστη με τα οποία επιβαρύνονται οι επιχειρήσεις και εξυπηρετούν μόνο τη συμμόρφωσή τους με τη νομοθεσία (πρόσληψη συγκεκριμένων ειδικοτήτων, επιπλέον υποδομές, κ.λπ.).

Ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων τα αποτελέσματα της ιεράρχησης των στοιχείων ποικίλλουν. Για τις μικρές επιχειρήσεις σημαντικότερο είναι το κόστος απασχόλησης του προσωπικού, κατά την επαφή τους με το δημόσιο, ενώ για τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους πιο σημαντικά είναι το χρηματοοικονομικό κόστος και το κόστος ευκαιρίας. Τέλος, στις

μεγάλες επιχειρήσεις ξεχωρίζει το κόστος ευκαιρίας και το κόστος συμμόρφωσης ως τα σημαντικότερα.

4.12 Ανακεφαλαίωση

Για πολλούς, η απόφαση για το αν είναι τώρα ή όχι η κατάλληλη στιγμή για να ξεκινήσει μια επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την χρηματοδότηση. Είναι ο κρισιμότερος εξωτερικός παράγοντας που η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της και που μπορεί, υπό προϋποθέσεις, να ελέγξει. Έγινε εκτενής αναφορά διαφορετικών τρόπων που μπορεί η startup να χρηματοδοτηθεί. Αναφέρθηκαν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την startup και οι οποίοι είναι λιγότερο ελέγξιμοι από την ίδια. Η αλήθεια ότι μπορεί να υπάρχει μια θαυμάσια επιχειρηματική ιδέα που έχει τελειοποιηθεί, αλλά αυτό δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και κάτι, αν δεν υπάρχει η χρηματοδότηση, που όχι μόνο θα βοηθήσει στην εδραίωσή της, αλλά θα την κάνει και πετυχημένη. Είναι σημαντικό για τον ιδρυτή να αναλύσει πρώτα όλες τις πτυχές και τους μελλοντικούς στόχους της εταιρείας του και στη συνέχεια την πηγή χρηματοδότησης που θα τον βοηθήσει να επιτευχθούν αυτοί. Μια λάθος κίνηση και όλα μπορούν να γυρίσουν στο σημείο μηδέν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Παραδείγματα πετυχημένων startups

5.1 Εισαγωγή

Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις που υπάρχουν κυριαρχούν στο επιχειρηματικό στερέωμα ξεκίνησαν από τη θέση των startups και εξελίχθηκαν σε εταιρείες κολοσσούς. Πως τα κατάφεραν; Τι ήταν αυτό που τις έκανε τόσο διαφορετικές; Ήταν θέμα συγκυριών μόνο ή εκμεταλλεύτηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις καταστάσεις;

Διαβάζοντας συνεντεύξεις διαφόρων ιδρυτών προκαλεί εντύπωση η αβεβαιότητα που τους διέπνεε ό,τι δημιουργούσαν κάτι σημαντικό και μεγάλο. Ταυτόχρονα, όμως, ήταν σίγουροι ότι δημιουργούσαν, τουλάχιστον, κάτι καλό ή προσπαθούσαν να διορθώσουν κάτι που δε λειτουργούσε καλά. Όλοι τους ήταν αποφασισμένοι να δημιουργήσουν καταστάσεις που θα έχουν ανταπόκριση και αυτή η αποφασιστικότητα και η επιμονή τους ήταν βασικοί συντελεστές της επιτυχίας τους. Ο λόγος είναι απλός. Οι ιδρυτές βιώνουν καθημερινά έντονα το αίσθημα της αβεβαιότητας, της απομόνωσης, ενώ και μερικές στιγμές την έλλειψη προόδου. Επί προσθέτως, οι startups από τη φύση τους, δημιουργούν καινούρια πράγματα και κάνοντας καινούρια πράγματα, οι άνθρωποι συχνά τα απορρίπτουν. Επενδυτές και υφιστάμενες επιχειρήσεις, ο καθένας για διαφορετικούς λόγους, δεν είναι έτοιμοι να αποδεχτούνε το νέο. Οι καινοτομίες φαίνονται αναπόφευκτες εκ των υστέρων, τις περισσότερες φορές όταν παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά απορρίφθηκαν. Είναι περίεργο να σκεφθεί κανείς ότι η τεχνολογία που σήμερα θεωρείται δεδομένη, όπως για παράδειγμα το web – based email, κάποτε είχε απορριφθεί ως ελάχιστα ελπιδοφόρο και κερδοφόρο.

Παρακάτω θα γίνει σύντομη αναφορά σε κάποιες από τις μεγαλύτερες εταιρείες που ξεκίνησαν ως startups. Μέσω αυτής της αναφοράς γίνεται προσπάθεια να αποκρυπτογραφηθούν βασικοί και καθοριστικοί παράγοντες (όπως για παράδειγμα η ομάδα, η χρηματοδότηση) που συντέλεσαν στην τεράστια επιτυχία τους. Αποτελεί μια πρώτη σύνδεση της θεωρητικής προσέγγισης που αναπτύχθηκε παραπάνω με την εμπειρική.

5.2 Η περίπτωση Hotmail

Όταν οι συνεργάτες Sabeer Bhatia και Jack Smith άρχισαν να εργάζονται πάνω στην πρώτη τους επιχειρηματική ιδέα – μια προσωπική βάση δεδομένων στο διαδίκτυο που ονομαζόταν JavaSoft – έγινε εξαιτίας της απογοήτευσής τους από τους εργοδότες τους, οι οποίοι δεν τους

επέτρεπαν να έχουν πρόσβαση σε προσωπικούς λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, εξαιτίας του τοίχου προστασίας που είχαν θεσπίσει. Για να λυθεί το πρόβλημα αυτό, γεννήθηκε η ιδέα της πρόσβασης ανωνύμως σε λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσω ενός περιηγητή (browser). Και έτσι, αυτή η ιδέα έγινε startup. Το 1996 γεννήθηκε το πρώτο web – based email προσφέροντας στους χρήστες δωρεάν τέτοιους λογαριασμούς, όπου η πρόσβαση είναι εφικτή για οποιαδήποτε συσκευή έχει σύνδεση στο διαδίκτυο. Σε λιγότερο από δυο χρόνια, η βάση χρηστών του Hotmail είχε αυξηθεί τόσο πολύ, όσο καμία άλλη εταιρεία ενημέρωσης στην ιστορία. Ένα χρόνο αργότερα, το 1997, η Microsoft εξαγόρασε το Hotmail για \$400 εκατομμύρια.

Σε συνέντευξή του, ο Sabeer Bhatia (Livingston, 2007) αναφέρεται στα κυριότερα σημεία των πρώτων έξι μηνών της τότε startup εταιρείας που ήταν καθοριστικά για την πορεία της. Το πρώτο αφορούσε την λήψη χρηματοδότησης ύψους \$300.000, τεράστιο ποσό για δυο νέα παιδιά τότε. Το δεύτερο ήταν όταν άρχισαν να χρησιμοποιούν το ποσό αυτό και έλεγαν σε φίλους και οικογένεια (50 με 100 περίπου άτομα) τι είχε συμβεί, αυτοί λάτρεψαν την υπηρεσία ακόμη περισσότερο. Ταυτόχρονα, λανσάροντας την υπηρεσία τους εκείνο το διάστημα, ένιωσαν έκπληκτοι παρακολουθώντας πόσο γρήγορα μεγάλωνε η βάση των χρηστών της, γεγονός που τους γέμιζε, αναμφίβολα, με ακόμη μεγαλύτερη αισιοδοξία, κουράγιο και αυτοπεποίθηση. Ήταν εκπληκτικό 100 ή 200 άνθρωποι να κάνουν εγγραφή στην υπηρεσία μέσα διάστημα λίγων λεπτών.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, η πεποίθησή του πως το Hotmail θα γνώριζε την επιτυχία κάποια μέρα, αλλά επ' ουδενί σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα, σε λιγότερο από 20 μήνες. Άλλωστε δεν συμβαίνει πολύ συχνά στις startups κάτι τέτοιο. Πολλές νέες ιδέες και νέες εταιρείες εργάζονταν πάνω σε σημαντικά έργα εκείνη την περίοδο, όμως καμία από αυτές δεν είχαν επιτυχία σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα. Η εξήγηση πίσω από την επιτυχία αυτή δεν είναι εύκολη, ίσως να οφείλεται στην ιδέα αυτή καθαυτή που δημιουργήθηκε από την πραγματική ανάγκη να επιλυθεί ένα πρόβλημα του ιδρυτή και μαζί με το δικό του αποτέλεσε την λύση που αντιμετώπιζαν και άλλοι άνθρωποι.

Τέλος, κάποιες από τις συμβουλές του προς τους δυνητικούς επιχειρηματίες μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

Η πρώτη αφορά τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού μοντέλου, με σκοπό να αποκρυσταλλωθούν οι σκέψεις των ιδρυτών, ώστε να μπορούν να τις επικοινωνήσουν με άλλους. Δεν απαιτούνται πολλές πληροφορίες, απλά χρειάζεται περιγραφή τι είναι αυτό που

κάνει η εταιρεία, τι πρόβλημα λύνεται, πόσο μεγάλη είναι η αγορά, ποιες είναι οι πηγές εσόδων για την εταιρεία, η στρατηγική εξόδου για τους επενδυτές, ποιο είναι το χρηματικό ποσό που απαιτείται, τι είδους συνεργάτες χρειάζονται, οι κίνδυνοι που προέρχονται από την τεχνολογία, από το μάρκετινγκ και την υλοποίηση της ιδέας.

Η δεύτερη συμβουλή αφορά τη συμπεριφορά των χρηστών την οποία δεν πρέπει να αλλάξουν δραματικά εξαιτίας της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που λανσάρουν. Οι χρήστες δεν αλλάζουν δραματικά τις συνήθειες τους και τις καταναλωτικές τους συμπεριφορές. Άρα, αυτό που χρειάζεται σε πρώτη φάση είναι να επιδιώξουν μια μικρή αλλαγή, η οποία όμως είναι σημαντική.

Η τελευταία συμβουλή και συνέχεια της προηγούμενης αφορά την σχέση μεταξύ του προϊόντος/υπηρεσίας με τον πελάτη, καθώς και τις συνεργασίες. Οι ιδρυτές πρέπει να βεβαιωθούν ότι όταν αυτό φθάσει στον τελικό καταναλωτή, ο βαθμός αντίστασής του πρέπει να είναι ο λιγότερο δυνατός. Επίσης, πρέπει να είναι ανοιχτοί στις συνεργασίες, όπως για παράδειγμα η Google, η οποία ανέθετε την έρευνα που πραγματοποιούσε σε εξωτερικές εταιρείες, μη φοβούμενη αν χάσει τον πελάτη.

5.3 Η περίπτωση Facebook

Το 2004 τρεις δευτεροετείς φοιτητές κολεγίου έφθαναν στη Silicon Valley με το νεοδημιούργητο κολεγιακό πρόγραμμα κοινωνικής δικτύωσης που είχαν κατασκευάσει. Λειτουργούσε ήδη σε μερικές πανεπιστημιούπολεις, αλλά δεν ήταν ούτε το κυρίαρχο προϊόν κοινωνικής δικτύωσης στην αγορά, ούτε το πρώτο κολεγιακό δίκτυο. Κάποιες άλλες εταιρείες είχαν προλάβει και είχαν κυκλοφορήσει τα προϊόντα τους νωρίτερα και με περισσότερα χαρακτηριστικά. Με 150.000 καταγεγραμμένους χρήστες τα κέρδη τους ήταν λίγα, αλλά κατάφεραν εκείνο το καλοκαίρι να συγκεντρώσουν \$500.000. Εκείνοι οι τρεις δευτεροετείς φοιτητές δεν ήταν άλλοι από τους Μάρκ Ζούκερμπεργκ, Ντάστιν Μόσκοβιτς και Κρις Χιουτζ του Facebook. Πολλά ιστορίες του Facebook είναι αξιόλογες και μία από αυτές είναι πώς κατόρθωσε να συγκεντρώσει τόσα χρήματα, όταν η πραγματική του χρήση ήταν τόσο μικρή.

Αυτό που εντυπωσίασε τους επενδυτές περισσότερο, ήταν δυο στοιχεία σχετικά με την πρώιμη ανάπτυξη του Facebook. Το πρώτο ήταν ο πολύς χρόνος που έμεναν οι ενεργοί χρήστες του συνδεδεμένοι στην ιστοσελίδα. Περισσότεροι από τους μισούς χρήστες συνδέονταν καθημερινά. Αυτό είναι ένα παράδειγμα για το πώς μια εταιρεία μπορεί να επικυρώσει την υπόθεση αξίας της – ότι δηλαδή οι πελάτες της βρίσκουν ότι το προϊόν αξίζει. Το δεύτερο εντυπωσιακό στοιχείο, ήταν ο ρυθμός με τον οποίο είχε εξαπλωθεί στις πρώτες

πανεπιστημιούπολεις όπου άρχισε και η χρήση του. Ο ρυθμός μεγέθυνσής του ήταν ιλιγγιώδης. Τα νούμερα το αποδεικνύουν: το Facebook κυκλοφόρησε στις 4 Φεβρουαρίου 2004 και μέχρι το τέλος εκείνου του μήνα το χρησιμοποιούσαν τα τρία τέταρτα των προπτυχιακών φοιτητών του Χάρβαρντ, χωρίς να έχει ξοδέψει ούτε ένα δολάριο για διαφήμιση ή για μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, το Facebook είχε επικυρώσει και την υπόθεση μεγέθυνσής του.

Εκείνη την περίοδο, υπήρξαν πολύ που αμφισβήτησαν τους πρώτους επενδυτές του Facebook, ισχυριζόμενοι ότι δεν ακολουθούσε κανένα επιχειρηματικό μοντέλο και απέδιδε μικρά κέρδη σε σχέση με την αξία που πρόσφεραν οι επενδυτές του. Έβλεπαν στο Facebook την επιστροφή στις υπερβολές της περιόδου της φούσκας των .com, όπου εταιρείες με μικρά κέρδη συσσώρευαν τεράστια ποσά ρευστότητας, υιοθετώντας τη στρατηγική μεγάλης δημοσιότητας και γρήγορης επιτυχίας. Το Facebook, όμως, ήταν διαφορετικό, χρησιμοποιούσε άλλη στρατηγική μεγέθυνσης. Δεν ξόδεψε οικονομικούς πόρους για την προσέλκυση πελατών, ενώ, παράλληλα, η μεγάλη συμμετοχή των χρηστών σήμαινε ότι συσσώρευε τεράστια ποσότητα προσοχής κάθε μέρα. Δεν υπήρχε αμφιβολία ότι αυτή η προσοχή θα ήταν πολύτιμη για τους διαφημιστές. Το μόνο ερώτημα που έμενε να απαντηθεί είναι πόσα λεφτά θα πλήρωναν.

5.4 Η περίπτωση PayPal

Η PayPal ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 1998 από τον Max Levchin και τον επενδυτή κεφαλαίων Peter Thiel. Η εταιρεία πέρασε από διάφορες ιδέες, συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού κρυπτογράφησης και υπηρεσίας μετάδοσης χρημάτων μέσω PDA, πριν βρει τη θέση της στην αγορά ως ένα διαδικτυακό σύστημα πληρωμών. Μάλιστα, η εταιρεία αρχικά δεν είχε καν σκοπό να αποτελέσει ένα σύστημα πληρωμών και η εστίαση της ήταν προσανατολισμένη στην ασφάλεια. Η υπηρεσία αυτή έγινε εξωφρενικά δημοφιλής στους online πωλητές, ιδιαίτερα στους πωλητές του eBay, που προτιμούσαν μέχρι τότε τις παραδοσιακές μεθόδους πληρωμών. Η PayPal βγήκε στην αγορά στις αρχές του 2002 και εξαγοράστηκε αργότερα από την eBay για \$1,5 δις.

Η PayPal ξεκίνησε κατά τη διάρκεια της φούσκας του διαδικτύου, αλλά η ίδια δεν ήταν με κανέναν τρόπο μια φούσκα startup και η επιτυχία της ήταν μια άμεση αντανάκλαση της νοημοσύνης των ιδρυτών της. Κάθε νέα μέθοδος διακίνησης χρημάτων διαδικτυακά έχει ως συνέπεια και την ανάπτυξη νέων μορφών απάτης. Σε μεγάλο βαθμό, η PayPal πέτυχε, επειδή βρήκε τον τρόπο να αντιμετωπίσει αυτή την πρόκληση, κάτι που οι ανταγωνιστές της δεν

μπορούσαν. Το λογισμικό που ανέπτυξε ο Levchin και η ομάδα του για την καταπολέμηση της απάτης λειτουργεί αθόρυβα και αόρατα.

Σύμφωνα με τον Levchin (Livingston, 2007) από τα πιο σημαντικές παραμέτρους που πρέπει να προσέξει ο δυνητικός επιχειρηματίας είναι η αναζήτηση ενός καλού συνεργάτη – συνιδρυτή, γιατί το να είναι μόνος του κάποιος σε τέτοιο εγχείρημα είναι πολύ δύσκολη διαδικασία. Δεν είναι απαγορευτικό, ειδικά αν πρόκειται για εσωστρεφής και μοναχική προσωπικότητα, αλλά ακόμη και έτσι ο βαθμός δυσκολίας παραμένει υψηλός. Επομένως, η εύρεση ενός συνεργάτη αποτελεί άμεση προτεραιότητα. Τις πρώτες ημέρες της PayPal ήταν αυτές οι σχέσεις μεταξύ των ιδρυτών που κράτησαν όρθια την εταιρεία, διότι ο ένας αλληλοσυμπλήρωνε τον άλλον.

Επίσης, ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα όσων ξεκινούν μια startup είναι ότι αρχικά δεν γνωρίζουν ακριβώς τι πάει να κάνει η εταιρεία, ενώ ως σήμα κατατεθέν του καλού επιχειρηματία είναι ότι στη πραγματικότητα δεν χτίζει μια συγκεκριμένη εταιρεία. Πριν το PayPal πάρει την οριστική του μορφή, προϋπήρξαν έξι διαφορετικά επιχειρηματικά σχέδια. Ακόμη, όμως, και αν αποτύγχανε το τελικό αυτό μοντέλο, δεν θα τα παρατούσαν, θα επαναλάμβαναν το επιχειρηματικό μοντέλο μέχρι να κατέληγαν σε κάτι άλλο. Αλλά όλο αυτό το διάστημα, δηλαδή μεταξύ της ίδρυσης και της τελικής μορφής της PayPal, υπήρξε σαν μια μορφή διελκυστίνδας, όπου την μία εβδομάδα δούλευαν σε ένα συγκεκριμένο έργο και η επόμενη εβδομάδα τους έβρισκε σε κάτι άλλο.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η αναφορά του για τις σχέσεις που αναπτύχθηκαν ανάμεσα στους ιδρυτές και τον πρώτο επενδυτή της PayPal, την Nokia Ventures. Η τελευταία επένδυσε \$4 εκατ. σε ένα σχέδιο που τους είχε παρουσιαστεί από τους ιδρυτές, οι οποίοι, όμως, έναν μήνα αργότερα ανακάλυψαν ότι δεν πρόκειται να δουλέψει τελικά και άρα έπρεπε να στραφούν σε άλλη λύση. Σε μια συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου, οι ιδρυτές παίρνοντας το λόγο ανακοίνωσαν την απόφασή τους και, προς τιμή τους, οι επενδυτές δεν δυσφόρησαν, απεναντίας έδειξαν εμπιστοσύνη στην ομάδα και τους ενθάρρυναν να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα τους.

5.5 Η περίπτωση TripAdvisor

Οι Steve Kaufer, Langley Steinert, Nick Shanny και Thomas Palka ίδρυσαν την TripAdvisor, online ταξιδιωτική ιστοσελίδα, το 2000. Απογοητευμένοι από την έλλειψη αντικειμενικών και χρήσιμων πληροφοριών για τους ταξιδιώτες, δημιούργησαν μια ιστοσελίδα όπου, εκτός από την αναζήτηση σχετικού περιεχομένου στο διαδίκτυο, θα επέτρεπε στους χρήστες να

συνεισφέρουν προσωπικά σχόλια, απόψεις και κριτικές για προορισμούς, ξενοδοχεία και αξιοθέατα. Έτσι, δημιουργήθηκε σιγά σιγά μια πρωτοπόρα κοινότητα, όπου οι χρήστες είχαν τον απόλυτο έλεγχο να κάνουν οι ίδιοι κριτική και όχι πλέον οι συντάκτες.

Η TripAdvisor έγινε η μεγαλύτερη online ταξιδιωτική κοινότητα στον κόσμο και το 2004 εξαγοράστηκε από την Barry Dillers InterActiveCorp (IAC). Μέχρι τον Ιούλιο του 2006, η εταιρεία είχε συγκεντρώσει περισσότερα από πέντε εκατομμύρια σχόλια και απόψεις χρηστών, καλύπτοντας 220.000 και πλέον ξενοδοχεία και αξιοθέατα.

Η ιδέα της TripAdvisor προέκυψε από την ανάγκη να επιλυθεί ένα προσωπικό ζήτημα. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ένας εκ των ιδρυτών της, ο Kauffer, όλα ξεκίνησαν το 1998 ή 1999, όταν ο ίδιος και η γυναίκα του έψαχναν μέρος για διακοπές. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας τους πρότεινε κάποιο νησί και θέρετρο και, τότε, ο Kauffer προσπάθησε να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες στο διαδίκτυο. Συνειδητοποίησε τότε, ότι από την μια μεριά υπήρχαν πολλές ιστοσελίδες που τον βοηθούσαν να κάνει κράτηση στο ξενοδοχείο που του είχε προταθεί, ενώ από την άλλη δεν μπορούσε να βρει πληροφορίες σε ότι αφορούσε το ξενοδοχείο, αν ήταν καλό ή αν ήταν σαν αυτό που έψαχνε. Κάνοντας πιο εκτενής και επίμονη αναζήτηση στο διαδίκτυο ανακάλυψε δωμάτια συνομιλίας (chat rooms), όπου εκεί έμαθε ότι το νησί δεν ήταν ιδιαίτερα ασφαλές και έτσι πήρε την απόφαση να μην ταξιδέψουν εκεί. Όλη αυτή, όμως, η διαδικασία ήταν το πρώτο έναυσμα και του άνοιξε το παράθυρο στην ευκαιρία. Για έναν χρόνο η ιδέα «πάγωσε», διότι ο ίδιος εργαζόταν τότε και δεν είχε χρόνο για να την αναπτύξει. Η επιθυμία του, όμως, να φύγει από αυτό που έκανε, τον ώθησε να έρθει σε επαφή με φίλους που είχε συνεργαστεί στο παρελθόν για να μάθει τις προθέσεις τους, αν ενδιαφέρονται δηλαδή να ξεκινήσουν εταιρεία στο διαδίκτυο, η οποία θα αποτελούσε την καλύτερη μηχανή αναζήτησης για ταξίδια, όπως τους ανέφερε χαρακτηριστικά. Ένας από τους φίλους του, τον σύστησε στον Langley Steinert, ο οποίος ασχολούταν τότε με την ανάπτυξη επιχειρήσεων, το μάρκετινγκ και με την χρηματοδοτική πλευρά των πραγμάτων. Η εμπειρία του στα πεδία αυτά, καθώς και το δίκτυο γνωριμιών που είχε θα βοηθούσαν στην αγορά και πώληση. Ο Kauffer από την άλλη μεριά είχε εμπειρία από νέα εγχειρήματα και ήξερε ότι ένα από τα μυστικά για την επιτυχία τους ήταν ο σωστός συνδυασμός ικανοτήτων και ενδιαφερόντων ανάμεσα στους ιδρυτές.

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που είχε να αντιμετωπίσει η TripAdvisor ήταν η παρακολούθηση των καταχωρήσεων από τους χρήστες. Η εταιρεία, συχνά, είχε να αντιμετωπίσει την οργή των υπευθύνων των ξενοδοχείων που προκαλούταν από τα σχόλια

των χρηστών. Η πολιτική της εταιρείας ήταν να εξετάζει όλα τα σχόλια των χρηστών καθημερινά, έτσι ώστε να βεβαιωθεί ότι τηρούνται όλες οι οδηγίες δημοσίευσης σχολίων. Μετά από αυτό το φιλτράρισμα, τα σχόλια είτε θα απορριφθούν είτε θα δημοσιευτούν. Εάν κάποιο ξενοδοχείο παραπονεθεί ότι υπάρχουν ψευδή σχόλια από κάποιους χρήστες, έχει τη δυνατότητα να απαντήσει στο πεδίο που είναι αναρτημένο το σχόλιο, έτσι ώστε όλοι οι επισκέπτες της ιστοσελίδας να έχουν τη δυνατότητα να διαβάσουν την ιστορία και από τις δυο πλευρές. Αλλά σίγουρα δεν είναι στη πολιτική της εταιρείας να μη δημοσιεύσει σχόλια, επειδή κάποιο ξενοδοχείο θίγεται.

Ένα άλλο κομμάτι στο οποίο ο Kauffer επισημαίνει την προσοχή των υποψήφιων επιχειρηματιών είναι η ιδρυτική ομάδα, γιατί είναι αυτή που μπορεί να κάνει τη διαφορά. Σημειώνει, βέβαια, ότι συνήθως τα μέλη της ιδρυτικής ομάδας δεν είναι για πολύ διάστημα μαζί και επομένως αν συμβεί κάτι στις σχέσεις τους, ιδιαίτερα κατά τους πρώτους έξι μήνες λειτουργίας της startup, το αποτέλεσμα είναι καταστροφικό. Επομένως, πριν αποφασίσουν να πορευτούν μαζί, είναι φρόνιμο να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον καλύτερα, να αφιερώσουν χρόνο μεταξύ τους, έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες.

Μια δεύτερη συμβουλή για τον υποψήφιο επιχειρηματία είναι να μην απορροφούνται τόσο πολύ με το όραμα της startup, διότι όπως οι συνθήκες και οι καταστάσεις αλλάζουν με ταχύτητα, το ίδιο μπορεί να συμβεί και με το όραμα της. Απαιτείται ευελιξία, ιδιαίτερα δε όταν τα πράγματα δεν πάνε σύμφωνα με το σχέδιο.

Ακόμη, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών της startup, όπου η εταιρεία προσπαθεί να βρει πελάτες, η συμβουλή προς τους ιδρυτές είναι να ενεργούν με γνώμονα τις επιθυμίες των πελατών. Ο λόγος είναι απλός. Είναι αυτοί που πληρώνουν και τα χρήματά τους, στην αρχή ιδίως, είναι απαραίτητα για τη startup. Είναι αυτοί που θα φέρουν τον επόμενο πελάτη, αν μείνουν ικανοποιημένοι. Οτιδήποτε επιθυμούν οι πελάτες, σημαίνει ακόμη και την περίπτωση διάθεσης δωρεάν του προϊόντος/υπηρεσίας τους αν χρειαστεί. Άλλωστε απώτερος σκοπός της είναι να καταφέρει να μετατρέψει τον πελάτη της στο πρόσωπο εκείνο που θα «πίνει νερό στο όνομα της εταιρείας», θα τον έχει δεσμεύσει συναισθηματικά και εν τέλει θα αποτελέσει πιστό ακόλουθό της.

Επίσης, καθώς η startup αναπτύσσεται, οι ιδρυτές της χρειάζεται να υιοθετούν συμπεριφορές που ενισχύουν την ανάληψη κινδύνων, εξετάζοντας κάθε φορά ποιο μπορεί να είναι το χειρότερο σενάριο ή το κόστος ευκαιρίας σε περίπτωση που παρθεί κάποια απόφαση η οποία είναι ασυνήθιστη ή αναπάντεχη. Ο ίδιος ο Kauffer αναφέρει χαρακτηριστικά ότι,

συχνά, είχε πολλές και ενδιαφέρουσες νέες ιδέες, όπου κατέληξαν τελείως αποτυχημένες. Αλλά ήταν ο ίδιος που ενθάρρυνε κάθε ομάδα στην εταιρεία του να μην διστάζει να εφαρμόζει νέες τεχνικές και πρακτικές, ακόμη και αν καταλήξει σε αποτυχία. Το μόνο που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους είναι αυτή η αποτυχία να έχει μικρό κόστος σε οικονομικούς πόρους και χρόνο.

Τελευταίο και σημαντικό στοιχείο για την startup είναι η σωστή στελέχωσή της. Συμβουλεύει δε τους νέους επιχειρηματίες να αναζητήσουν συνιδρυτές άτομα που, ιδανικά, έχουν γνώση από προσλήψεις. Ο λόγος είναι απλός: η διαφορά ανάμεσα σε κάποιον που κάνει καλή δουλειά με κάποιον που κάνει εξαιρετική δουλειά, μπορεί να είναι 20% περισσότερο στον μισθό, αλλά είναι 100 ή 200% περισσότερο σε απόδοση. Αυτή η διαφορά δεν μπορεί να εντοπιστεί από έναν νέο και άπειρο επιχειρηματία, απαιτείται έμπειρο μάτι που μπορεί να διακρίνει τις διαφορές αυτές στους ανθρώπους. Δημιουργείται πάλι το ερώτημα, που βρίσκεις τέτοιους ανθρώπους για την στελέχωση της εταιρείας. Η απάντηση, για άλλη μια φορά, είναι να στρέψουν τα βλέμματά τους προς το στενό φιλικό τους περιβάλλον. Όμως, πέρα από τα τυπικά προσόντα που μπορεί να διαθέτει κάποιος – και που οι υπεύθυνοι προσλήψεων εξετάζουν – υπάρχει ένα ακόμη στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Είναι το πάθος. Αυτό κινητοποιεί τους εργαζομένους και τους κάνει αποτελεσματικούς και αποδοτικούς στην εργασία τους, αλλά φανερώνει και μια διαφορετική νοοτροπία, η οποία έχει πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία στους περισσότερους τομείς της, όπως στις δημόσιες σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στη παραγωγή και στην επωνυμία της.

5.6 Η περίπτωση της Intuit

Το 2009 μια επιχείρηση στις ΗΠΑ που μόλις ξεκινούσε αποφάσισε να κάνει κάτι πραγματικά καινοτόμο. Ήθελε να απελευθερώσει τους φορολογούμενους από τα ακριβά λογιστικά γραφεία αυτοματοποιώντας τη διαδικασία συλλογής των πληροφοριών που βρίσκονται συνήθως πάνω στις φόρμες W – 2 (η ετήσια βεβαίωση που παίρνουν οι εργαζόμενοι από τον εργοδότη τους και καταγράφει το ετήσιο φορολογητέο εισόδημά τους). Γρήγορα όμως αντιμετώπισε δυσκολίες. Αν και πολλοί πελάτες είχαν πρόσβαση σε εκτυπωτή / σκάνερ, εν τούτοις ελάχιστοι γνώριζαν πώς να χρησιμοποιήσουν αυτές τις συσκευές. Μετά από ενδελεχείς συζητήσεις με δυνητικούς πελάτες, η ομάδα κατέληξε στην ιδέα να βάλει τους πελάτες να βγάλουν φωτογραφία τη φόρμα με το κινητό τους. Κατά τη διαδικασία ελέγχου αυτής της ιδέας, οι πελάτες έκαναν μια αναπάντεχη ερώτηση: θα μπορούσαν να ολοκληρώσουν τη διαδικασία απόδοσης του φόρου μέσω του κινητού τους;

Αυτό όμως δεν ήταν κάτι εύκολο. Η παραδοσιακή διαδικασία φορολογικού ελέγχου απαιτεί από τους πελάτες να απαντήσουν σε πολλές ερωτήσεις, πολλά είδη φόρμας και γενικά γραφειοκρατικά ζητήματα. Τότε η startup αποφάσισε κάτι καινούριο· έβγαλε στην αγορά μια πρώιμη έκδοση του προϊόντος που μπορούσε να κάνει λιγότερα από ότι το ολοκληρωμένο πακέτο. Μάλιστα, η αρχική έκδοση λειτουργούσε μόνο για φορολογούμενους που έκαναν απλή φορολογική δήλωση και διέμεναν στην περιοχή της Καλιφόρνια. Αντί να βάλουν τους καταναλωτές να συμπληρώσουν μια σύνθετη φόρμα, έδωσαν τη δυνατότητα στους πελάτες της να χρησιμοποιήσουν την κάμερα του κινητού τους για να φωτογραφίσουν το W – 2. Από αυτήν τη φωτογραφία λοιπόν, η εταιρεία ανέπτυξε την τεχνολογία για να συγκεντρώνει και να υποβάλλει το μεγαλύτερο μέρος απόδοσης φόρου της δήλωσης 1040E.Z. (το αντίστοιχο E9 στις ΗΠΑ). Σε σύγκριση με την παραδοσιακή μέθοδο, το νέο προϊόν πρόσφερε μια μαγική εμπειρία και το SnapTax έγινε μια σημαντική ιστορία επιτυχίας. Η έκδοσή του για ολόκληρη τη χώρα, το 2011, έδειξε ότι οι καταναλωτές το αγάπησαν, κατεβάζοντάς το περισσότερες από 350.000 φορές⁵⁶ στις πρώτες τρεις εβδομάδες.

Το SnapTax αναπτύχθηκε από την Intuit, το μεγαλύτερο παραγωγό λογιστικών, οικονομικών και φοροτεχνικών εργαλείων για ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις στην Αμερική. Με περισσότερους από 7.700 υπαλλήλους και ετήσια έσοδα της τάξης δισεκατομμυρίων, η Intuit δεν αποτελεί την τυπική επιχειρηματική εκκίνηση. Η ομάδα που έφτιαξε το λογισμικό αυτό δε μοιάζει και πολύ με την παραδοσιακή εικόνα που υπάρχει για τους επιχειρηματίες. Η εταιρεία δεν είχε έλλειψη πόρων, τα μέλη της είχαν πλήρη μισθό και ασφαλιστικά δικαιώματα. Πηγαίνουν καθημερινά στα γραφεία τους. Όμως, είναι επιχειρηματίες. Παραδείγματα σαν και αυτά, δεν είναι συχνά μέσα σε μεγάλες επιχειρήσεις. Συνήθως, εταιρείες όπως η Intuit, πέφτουν στην παγίδα του διλήματος του καινοτόμου⁵⁷ (The Innovator's Dilemma) του Κλέϊτον Κρίστενσεν (Christensen, 1997): είναι πολύ καλές στη δημιουργία οριακών βελτιώσεων σε ήδη υπάρχουσα προϊόντα (το οποίο ο Κρίστενσεν ονόμασε διατηρούμενη καινοτομία), όμως δεν μπορούν εύκολα να παράγουν καινοτόμα προϊόντα (ξαφνική καινοτομία), έτσι ώστε να δημιουργήσουν νέες διατηρήσιμες πηγές οικονομικής μεγέθυνσης.

Ένα αξιοσημείωτο γεγονός στην ιστορία του SnapTax είναι οι απαντήσεις που έδωσαν οι αρχηγοί της ομάδας, όταν τους ζητήθηκε να εξηγήσουν την αναπάντεχη επιτυχία τους.

⁵⁶<http://allthingsd.com/20110204/exclusive-intuit-sees-more-than-350000-downloads-for-snaptax-its-smartphone-tax-filing-app/>

⁵⁷ <http://www.wired.com/2014/12/understanding-the-innovators-dilemma/>

Προσέλαβαν κάποια αστέρια του επιχειρηματικού κύκλου έξω από την επιχείρηση; Όχι, δημιούργησαν μια ομάδα από το υπάρχον προσωπικό της Intuit. Είχαν συχνές παρεμβάσεις από στελέχη της ανώτερης διοίκησης, γεγονός που αποτελεί όλεθρο για τις ομάδες καινοτομίας μέσα σε πολλές επιχειρήσεις; Όχι, οι υποστηρικτές τους στη διοίκηση δημιούργησαν κλίμα ελευθερίας μέσα στο οποίο μπορούσαν να πειραματιστούν, όσο ήταν αναγκαίο. Είχαν μια τεράστια ομάδα, τεράστιο προϋπολογισμό και αρκετά χρήματα για μάρκετινγκ; Όχι, ξεκίνησαν από μια ομάδα πέντε ατόμων. Αυτό που επέτρεψε στην ομάδα του SnapTax να καινοτομήσει ήταν μια διαδικασία που διευκολύνθηκε σκοπίμως από την ανώτερη διοίκηση της Intuit. Η καινοτομία είναι κάτι που διαχέεται από τα κάτω προς τα πάνω, είναι αποκεντρωμένη και απρόβλεπτη, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί κάποιος να τη διαχειριστεί. Για να συμβεί, χρειάζεται μια καινούρια μέθοδος μάνατζμεντ, μια μέθοδος που πρέπει να την κατέχουν όχι μόνο οι επιχειρηματίες που την εφαρμόζουν προσπαθώντας να δημιουργήσουν κάτι μεγάλο, αλλά και οι άνθρωποι που τους στηρίζουν, τους τρέφουν και τους ζητούν το λογαριασμό. Με άλλα λόγια, η καλλιέργεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ευθύνη του ανώτερου μάνατζμεντ. Σήμερα, μια εταιρεία αιχμής όπως η Intuit μπορεί να στοχεύσει σε ιστορίες επιτυχίας όπως το SnapTax, επειδή έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για ένα καινούριο παράδειγμα μάνατζμεντ.

5.7 Η περίπτωση Groupon

Η Groupon αποτέλεσε μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες όλων των εποχών. Η επωνυμία της έχει προέλευση από τις λέξεις “group coupons” (ομαδικά κουπόνια), μια ριζοσπαστική ιδέα που βρήκε πολλούς μιμητές και είχε σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ολόκληρης βιομηχανίας κοινωνικού εμπορίου. Παρόλα αυτά, το ξεκίνημά της δεν ήταν τόσο επιτυχημένο. Οι πρώτοι είκοσι πελάτες της αγόρασαν κουπόνια για αγορά πίτσας (μια συν μία δώρο) για ένα εστιατόριο στον πρώτο όροφο ενός κτιρίου στο Σικάγο, όπου στεγάζονταν στο κτίριο αυτό και τα γραφεία της εταιρείας. Δεν μπορεί να πει κανείς ότι το γεγονός αυτό θα άλλαζε τον κόσμο.

Στην πραγματικότητα, η Groupon δεν επρόκειτο να σχετιστεί καθόλου με το εμπόριο. Ο ιδρυτής της, Άντριου Μέισον, σκόπευε η εταιρεία να γίνει πλατφόρμα συλλογικού ακτιβισμού με το όνομα The Point. Στόχος του, ήταν να βοηθήσει ανθρώπους που αδυνατούσαν να λύσουν προβλήματα μόνοι τους, να τα λύσουν από κοινού, όπως συγκέντρωση χρημάτων για κάποιον σκοπό ή κάνονταςμποϊκοτάζ σε έναν συγκεκριμένο έμπορο. Όμως, τα πρώτα αποτελέσματα αυτής της εταιρείας ήταν αποθαρρυντικά και έτσι οι

ιδρυτές της, στα τέλη του 2008, αποφάσισαν να δοκιμάσουν κάτι καινούριο. Ξεκίνησαν ένα μπλογκ στο Word Press, έφτιαξαν το λογότυπο για την Groupon και σε καθημερινή βάση αναρτούσαν κάτι καινούριο. Στην πρώτη έκδοση του Groupon πούλησαν μπλουζάκια, όπου στην περιγραφή έγραψαν: «αυτό το μπλουζάκι θα βγει σε κόκκινο χρώμα, μέγεθος Large. Εάν θέλετε διαφορετικό χρώμα ή μέγεθος, στείλτε ένα email». Δεν υπήρχε ούτε φόρμα επικοινωνίας, στην πραγματικότητα ήταν πολύ πρόχειρο. Ήταν, όμως, αρκετό για να τους αποδείξει ότι η ιδέα τους είχε απήχηση. Τα κουπόνια που δημιουργήθηκαν ήταν μια λίστα δεδομένων στο File Maker. Ένα πρόγραμμα έστελνε με email το κουπόνι (σε αρχείο PDF) στους πελάτες. Γρήγορα έφθασαν να στέλνουν 500 PDF μέσω Apple Mail την ίδια στιγμή. Μέχρι τον Ιούλιο του πρώτου χρόνου ήταν ένας αγώνας ταχύτητας για να σταθεί η εταιρεία και να δημιουργήσει το προϊόν⁵⁸.

Η Groupon συνεχίζει να εξελίσσεται για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της, των μικρών επιχειρήσεων και των κοινοτήτων. Για παράδειγμα, τον Ιούλιο του 2012, σχεδόν το ένα τρίτο του συνόλου των συναλλαγών της στη Β. Αμερική έγιναν μέσω κινητών συσκευών. Το γεγονός αυτό δεν πέρασε απαρατήρητο από την εταιρεία και την οδήγησε σε μια ενημερωμένη έκδοση της εφαρμογής, όπου αύξησε το περιεχόμενο του καταλόγου της και μείωσε την περίοδο αναμονής, έτσι ώστε οι πελάτες της να μπορούν να χρησιμοποιούν την υπηρεσία αμέσως την στιγμή της αγοράς του.

Μερικά PDF φτιαγμένα στο χέρι, ένα κουπόνι για πίτσα και ένα απλό μπλογκ ήταν αρκετά για να καταστήσουν την Groupon μια τεράστια επιτυχία και να γίνει η εταιρεία που θα φτάσει το 1 δισεκατομμύριο πωλήσεις πιο γρήγορα από οποιαδήποτε άλλη. Η καινοτομία της διαταρακτική, αφού επαναστατικοποίησε τον τρόπο με τον οποίο οι τοπικές επιχειρήσεις βρίσκουν νέους πελάτες, προσφέροντας ειδικές προσφορές σε καταναλωτές σε περισσότερες από 375 πόλεις, σε ολόκληρο τον κόσμο⁵⁹.

5.8 Ανακεφαλαίωση

Οι καλύτερες ιδέες για startups φαίνονται προφανείς μόνο εκ των υστέρων. Οι περισσότεροι τις ανακάλυψαν, αφού είχαν πλέον αποκτήσει μια κρίσιμη μάζα χρηστών. Οι πραγματικά σπουδαίες startups είναι, συχνά, το αποτέλεσμα ιδεών που θα φαίνονταν χωρίς λόγο ύπαρξης πριν διαπιστωθεί ότι είναι τελικά όντως ελκυστικές. Αυτό ισχύει σχεδόν εξ ορισμού, εάν οι ιδέες αυτές ήταν τόσο προφανώς καλές, άλλες εταιρίες θα τις είχαν ήδη πραγματοποιήσει. Επί

⁵⁸ <http://www.nextbigwhat.com/groupon-story-297/>

⁵⁹ <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704828104576021481410635432>

προσθέτως, όλοι σχεδόν οι ιδρυτές αναφέρουν τη μεγάλη σημασία που έχει η δημιουργία στιβαρής ομάδας και των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη της. Εξού και συμφωνούν οι πρώτες προσλήψεις να αφορούν άτομα με τα οποία έχουν συνεργαστεί, έτσι ώστε να περιορίσουν το ρίσκο. Ακόμη, καθοριστικής σημασίας είναι η ανάπτυξη αγαστών σχέσεων με τους επενδυτές, διότι και μακροχρόνιες θα είναι και θα πρέπει να επωφελείς και για τις δυο μεριές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Εμπειρική Μελέτη

6.1 Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε βιβλιογραφικές και ηλεκτρονικές πηγές για την προσέγγιση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις ελληνικές startup επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, αποσαφηνίστηκαν έννοιες και ορισμοί, περιγράφηκε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις αυτές και τέλος έγινε μια πρώτη προσπάθεια να καταγραφούν οι παράγοντες εκείνοι που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική προσέγγιση του θέματος που στόχο έχει να αποδώσει πλέον την πραγματική εικόνα των startup επιχειρήσεων, όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιες.

6.2 Περιγραφή Έρευνας

Για τη πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της συλλογής και ανάλυσης ποσοτικών στοιχείων μέσω έρευνας πεδίου με τη χρήση ερωτηματολογίου και η οποία διεξήχθη το χρονικό διάστημα 03/07/2015 έως 15/09/2015 και απευθυνόταν αποκλειστικά σε ελληνικές startup επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 32 ερωτήσεις κλειστού, κυρίως, και ανοικτού τύπου, πολλαπλής επιλογής και διαβαθμισμένης κλίμακας.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 3 ισομερές ενότητες και οι οποίες αφορούν σε γενικά – δημογραφικά στοιχεία, πληροφορίες σχετικά με τη σύσταση της ομάδας και λειτουργία της επιχείρησης και τέλος ο προσδιορισμός των βασικών παραγόντων μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των startups (το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα της παρούσης). Συγκεκριμένα:

- I. **Ενότητα 1^η** : Γενικά – Δημογραφικά στοιχεία (ερωτήσεις 1 έως 9)
- II. **Ενότητα 2^η**: Στοιχεία για τη σύσταση ομάδας και λειτουργίας της επιχείρησης (ερωτήσεις 10 έως 20)
- III. **Ενότητα 3^η**: Στοιχεία σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των startups (ερωτήσεις 21 έως 32).

Τα βήματα – στάδια που ακολουθήθηκαν από τη σύνταξη του ερωτηματολογίου μέχρι και την ανάλυση των δεδομένων ήταν τα εξής:

1. Έρευνα και μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου προκειμένου να διασυνδεθεί με τη παρούσα διπλωματική.
2. Σύνταξη των τελικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, ύστερα από δυο διαβουλεύσεις με την υπεύθυνη καθηγήτρια της παρούσης διπλωματικής.
3. Αφότου ολοκληρώθηκε η διαδικασία ολοκλήρωσης του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ο διαδικτυακός τόπος της Google και η υπηρεσία που προσφέρει για τη δημιουργία ηλεκτρονικών φορμών (Google Forms). Η ηλεκτρονική διεύθυνση, η οποία κατευθύνει το χρήστη στο ερωτηματολόγιο είναι η εξής παρακάτω:

https://docs.google.com/forms/d/1RAsVGTRssbUd9yE5XZQorimKK7_q-uXEqeH5xv1hP2A/viewform.

4. Δημοσιοποίηση του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις επιχειρήσεις σε δυο φάσεις: Η πρώτη ήταν από τις 03/07 έως και 12/07, ενώ η δεύτερη από τις 24/08 έως και 02/09. Η αναζήτηση και η εύρεση των startup επιχειρήσεων για την αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε κυρίως διαδικτυακά, αλλά και μέσω προσωπικών επαφών. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις εντοπίστηκαν ως εξής:
 - Μέσω διαδικτυακών τόπων που διαθέτουν λίστες startup επιχειρήσεων (Hellenic Startup Association).
 - Μέσω portals, όπου και ανιχνεύθηκαν διάφορες startups: (<http://www.huffingtonpost.gr/news/startup-greece>, <http://www.emea.gr/archives/category/startups>, <http://www.epixeiro.gr/start-up>, <http://www.startup.gr/>).
 - Μέσω 9 θερμοκοιτίδων και επιταχυντών προκειμένου να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο σε επιχειρήσεις που είτε φιλοξενούνται ήδη στο χώρο τους, είτε φιλοξενήθηκαν το προηγούμενο διάστημα (Orange Groove, Innovathens, Hellenic Startups, Egg, Corallia, Endeavor Greece, Aephoria, Foundation, Microsoft Innovation Center).

- Μέσω της δημοσίευσης του link του ερωτηματολογίου, ύστερα από επικοινωνία με τους διαχειριστές, σε δυο σελίδες κοινωνικής δικτύωσης με μεγάλη αναγνωσιμότητα (Επιχειρώ και startup.gr).
- Μέσω προσωπικών επαφών με εκπροσώπους startup επιχειρήσεων που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια παρακολούθησης του μαθήματος «Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, σε εκδήλωση της Microsoft στο πλαίσιο του Spark Up Greece που διοργάνωσε, στο TEDx University of Piraeus και σε εκδήλωση του Innovathens με θέμα τις νεοφυείς επιχειρήσεις.

5. Κλείσιμο του ερωτηματολογίου.

6. Λήψη των απαντήσεων και επεξεργασία των δεδομένων.

7. Ανάλυση συμπερασμάτων.

Στις ερωτήσεις που τίθενται για την πρώτη ενότητα, διερευνώνται θέματα που αφορούν το προφίλ και τα χαρακτηριστικά των ιδρυτών (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, λόγοι δημιουργίας της startup), στη δεύτερη ενότητα ανιχνεύονται πρώτα στοιχεία για τις startups (έτος ίδρυσης, τομέας οικονομικής δραστηριότητας, αριθμός και χαρακτηριστικά υπαλλήλων, ηγεσία). Στο τρίτο και κύριο μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αυτών. Η συγκεκριμένη ενότητα ερωτήσεων παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον εξαιτίας και της προηγηθείσας βιβλιογραφικής επισκόπησης που αναπτύχθηκε, αλλά και γιατί αντικατοπτρίζει τους προβληματισμούς και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει στην πραγματικότητα η startup. Συγκεκριμένα:

1. Ποιοι παράγοντες του ευρύτερου μακροοικονομικού περιβάλλοντος θεωρούν περισσότερο καθοριστικούς.
2. Ποιοι παράγοντες του άμεσου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θεωρούν περισσότερο καθοριστικούς.
3. Ποιους υλικούς πόρους θεωρούν πιο σημαντικούς.
4. Ποιους άυλους πόρους θεωρούν σημαντικούς για την ανάπτυξη της στρατηγικής της startup.
5. Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη της startup.
6. Τη σημαντικότητα ορισμένων παραγόντων και χαρακτηριστικών με βάση την εμπειρία τους.

7. Αν έχει χρηματοδοτηθεί η startup, με ποιο τρόπο και ποιος παράγοντας διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην επιλογή χρηματοδότησης.
8. Το κόστος επένδυσης μέχρι τώρα.
9. Πόσο ήταν το χρονικό διάστημα που χρειάστηκε η startup για την επίτευξη του Break Even Point.

Κάθε ερωτώμενος έπρεπε να απαντήσει υποχρεωτικά στις περισσότερες ερωτήσεις, με εξαίρεση δυο που προϋπόθεταν την ύπαρξη θετικής απάντησης για να προχωρήσουν στην επόμενη. Επιπλέον, υπήρχε η δυνατότητα εναλλακτικής απάντησης με την επιλογή του πεδίου «Άλλο», σε περίπτωση που οι προκαθορισμένες απαντήσεις δεν κάλυπταν τον ερωτώμενο.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.0.

6.3 Ανάλυση Δεδομένων

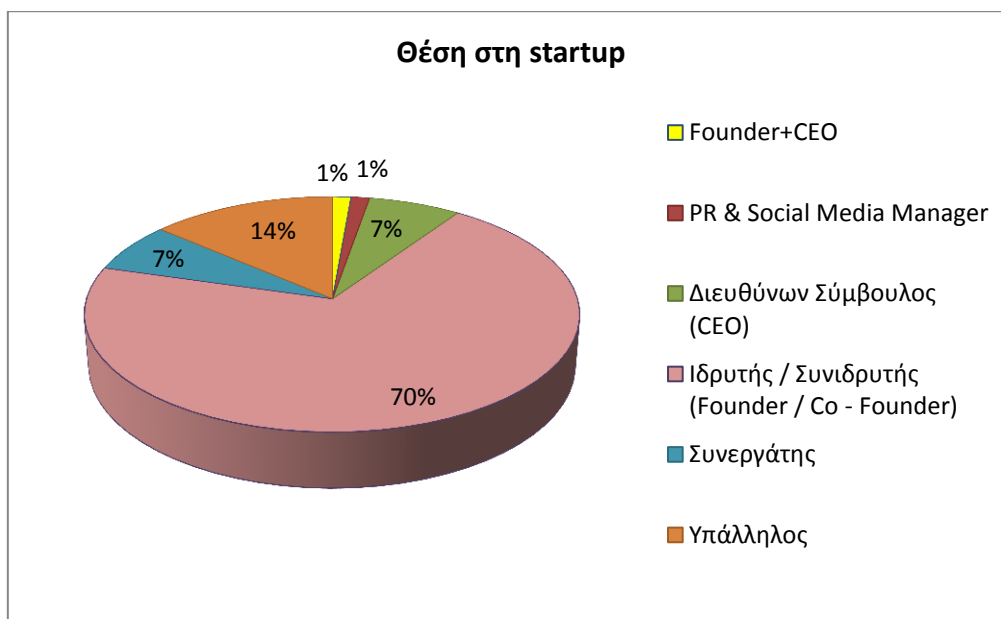
Το ηλεκτρονικό μήνυμα που εστάλη προς τις επιχειρήσεις αυτές περιελάμβανε σύντομη περιγραφή της έρευνας και του σκοπού της. Ο συνολικός αριθμός των απεσταλμένων ερωτηματολογίων ανήλθε σε 126 μεμονωμένες επιχειρήσεις (χωρίς να υπάρχει εικόνα πόσα προωθήθηκαν από τις θερμοκοιτίδες – επιταχυντές). Ο αριθμός των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων έφθασε τα 72, ποσοστό 57%, που κρίνεται επαρκές για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι από τις 54 startups που δεν απάντησαν στην έρευνα, οι 20 εξ αυτών, ποσοστό δηλαδή 37%, έστειλαν προσωπικό μήνυμα στο ηλεκτρονικό μου ταχυδρομείο ότι λόγω φόρτου εργασίας δεν είναι σε θέση να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Οι υπόλοιπες 34 επιχειρήσεις, ποσοστό δηλαδή 63%, δεν ανταποκρίθηκαν στην έρευνα για αδιευκρίνιστο λόγο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρώτη φάση αποστολής του ερωτηματολογίου συνέπεσε την περίοδο που επιβλήθηκαν τα Capital Controls στον τραπεζικό τομέα, που είχε ως αποτέλεσμα μια παρατηρούμενη κωλυσιεργία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και κρίθηκε σκόπιμο να παραταθεί η διάρκεια έκθεσής του και για το πρώτο δεκαπενθήμερο του Σεπτεμβρίου. Πράγματι, ο κύριος όγκος των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκε κατά τη χρονική περίοδο τέλη Αυγούστου έως μέσα Σεπτέμβρη.

6.3.1 Α ενότητα – Γενικά & Δημογραφικά Στοιχεία

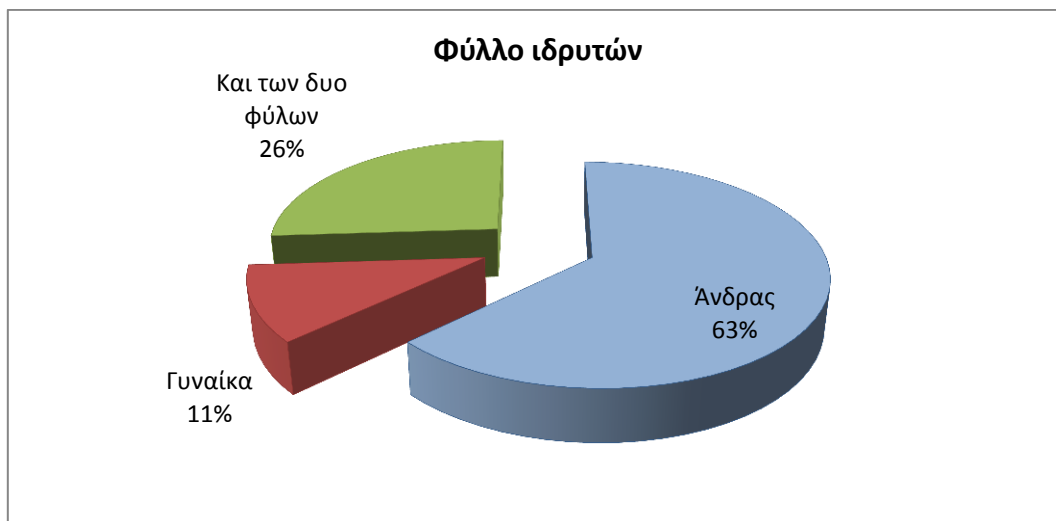
Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε τη θέση που κατέχει ο ερωτώμενος και ήταν υποχρεωτική. Υπήρχαν πέντε δυνατότητες επιλογής, εκ των οποίων οι τέσσερις ήταν προκαθορισμένες απαντήσεις και μια που δίνονταν η δυνατότητα στον ερωτώμενο να

απαντήσει κάτι διαφορετικό, επιλέγοντας το πεδίο «Άλλο». Από τα 73 άτομα που απάντησαν, το 69,9% επέλεξε την επιλογή ιδρυτές / συνιδρυτές, γεγονός που δίνει στην έρευνα περισσότερο αξιοπιστία, δεδομένου ότι είναι άμεσα εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της startup. Επί προσθέτως, στο πεδίο «Άλλο» υπήρξαν δυο απαντήσεις και όπου τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από “PR & Social Media Manager” και “Founder + CEO”. Το Διάγραμμα 6.1 παρουσιάζει πως επιμερίστηκαν οι απαντήσεις.



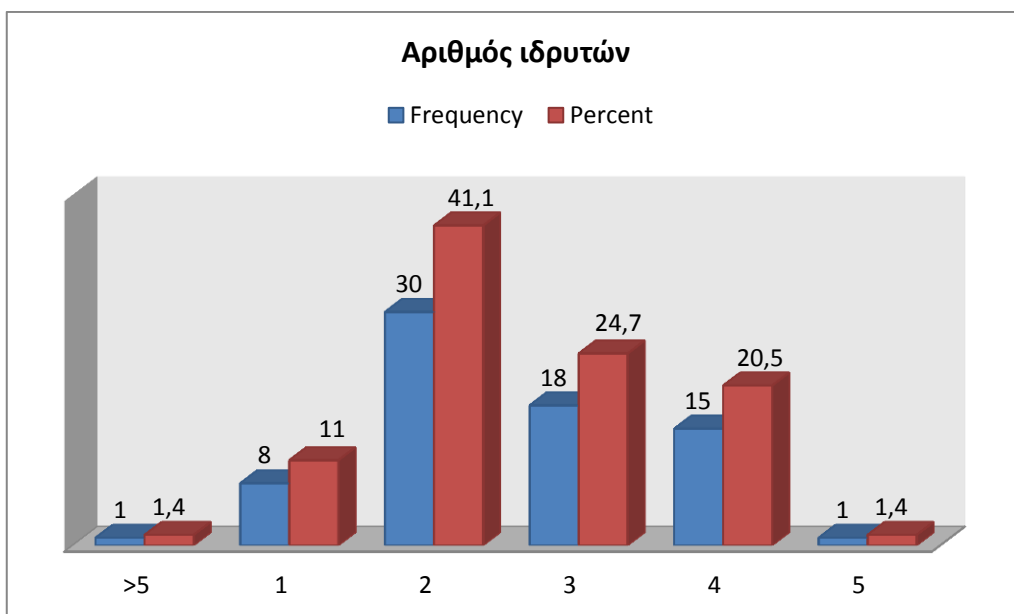
Διάγραμμα 6.1
Θέση στη startup

Η δεύτερη ερώτηση αφορούσε το φύλλο των ιδρυτών των startups επιχειρήσεων και ήταν υποχρεωτική. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι η πλειοψηφία είναι άντρες, γεγονός που αναδεικνύει ότι η επιχειρηματικότητα είναι, κυρίως, αντρικού φύλλου. Αξιοσημείωτο είναι το εύρημα όπου η σύμπραξη και των δυο φύλλων έρχεται στη δεύτερη θέση. Οι startups που έχουν ιδρυθεί από γυναίκες είναι οχτώ και έρχονται τελευταίες στη κατάταξη με ποσοστό 8%. Το Διάγραμμα 6.2 παρουσιάζει αναλυτικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων.



Διάγραμμα 6.2
Φύλλο ιδρυτών startups

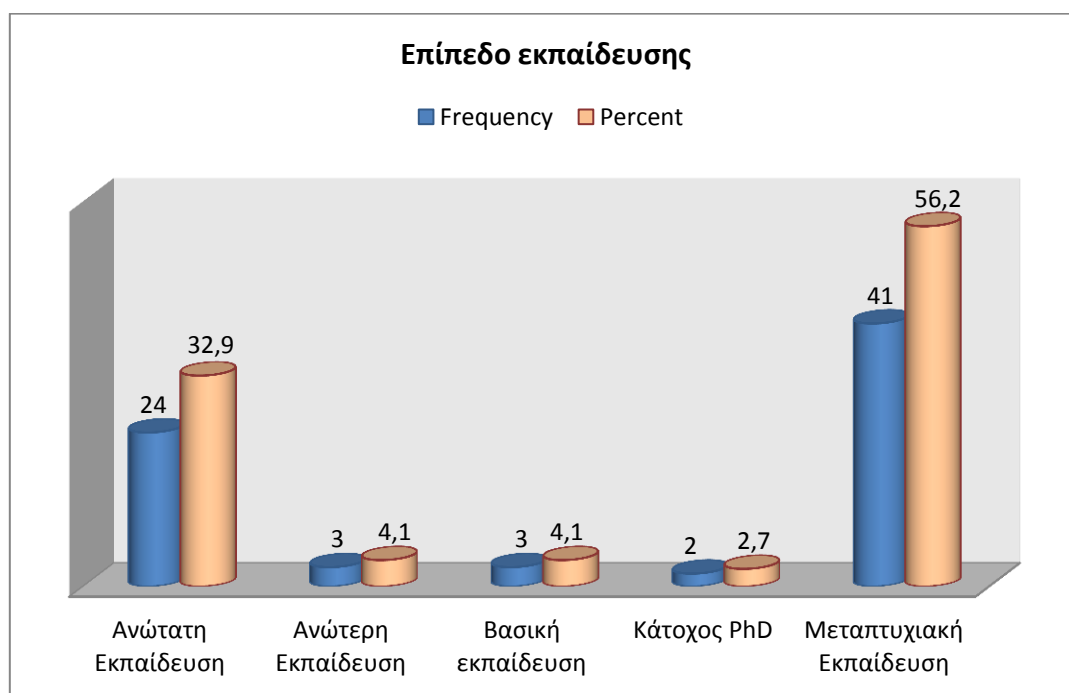
Η τρίτη ερώτηση αφορούσε πόσοι είναι οι ιδρυτές της startup και ήταν υποχρεωτική. Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσης διπλωματικής, το ιδανικό είναι μεταξύ δυο και τεσσάρων ατόμων. Πράγματι, η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων, ποσοστό 86%, είναι μεταξύ αυτού του διαστήματος. Η ύπαρξη ενός μόνου ιδρυτή απαντήθηκε από οχτώ, ενώ υπήρξε μια εταιρεία με πέντε ιδρυτές και μια με περισσότερους από πέντε. Το Διάγραμμα 6.3 παρουσιάζει πως κατανέμονται οι απαντήσεις.



Διάγραμμα 6.3
Αριθμός ιδρυτών startups

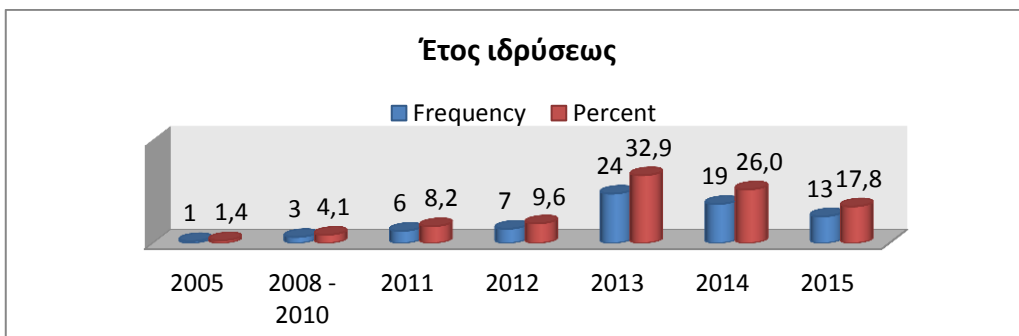
Η τέταρτη ερώτηση αφορούσε την ηλικιακή κλίμακα των ερωτώμενων και δεν ήταν υποχρεωτική. Στο πεδίο αυτό δεν υπάρχουν απαντήσεις, που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι την προσπέρασαν, αφού η μη απάντησή τους δεν εμπόδιζε τον ομαλή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η πέμπτη ερώτηση αφορούσε το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων και ήταν υποχρεωτική. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6.4 το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων είναι πολύ υψηλό, με την πλειοψηφία να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης.



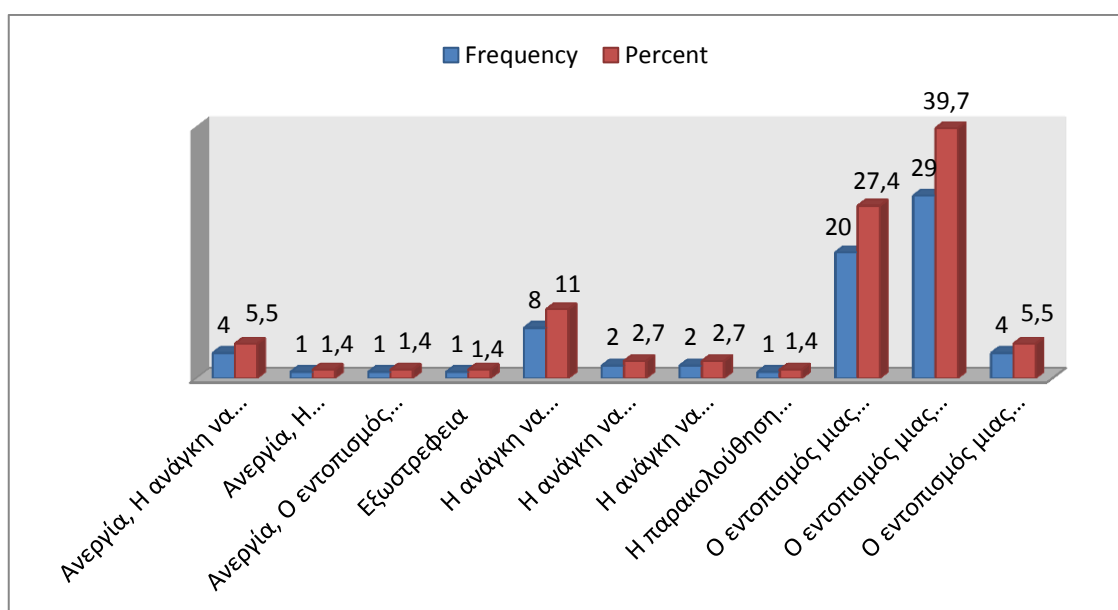
Διάγραμμα 6.4
Επίπεδο εκπαίδευσης

Η έκτη ερώτηση (υποχρεωτική) αφορούσε το έτος ίδρυσης της startup. Διαπιστώνεται από τα αποτελέσματα ότι η πλειοψηφία των εταιρειών, σε ποσοστό 77%, έχει ιδρυθεί από το 2013 και μετά, γεγονός που επιβεβαιώνει και την έρευνα της Endeavor Greece περί έκρηξης νεοφυών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Το Διάγραμμα 6.5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα στη συγκεκριμένη ερώτηση.



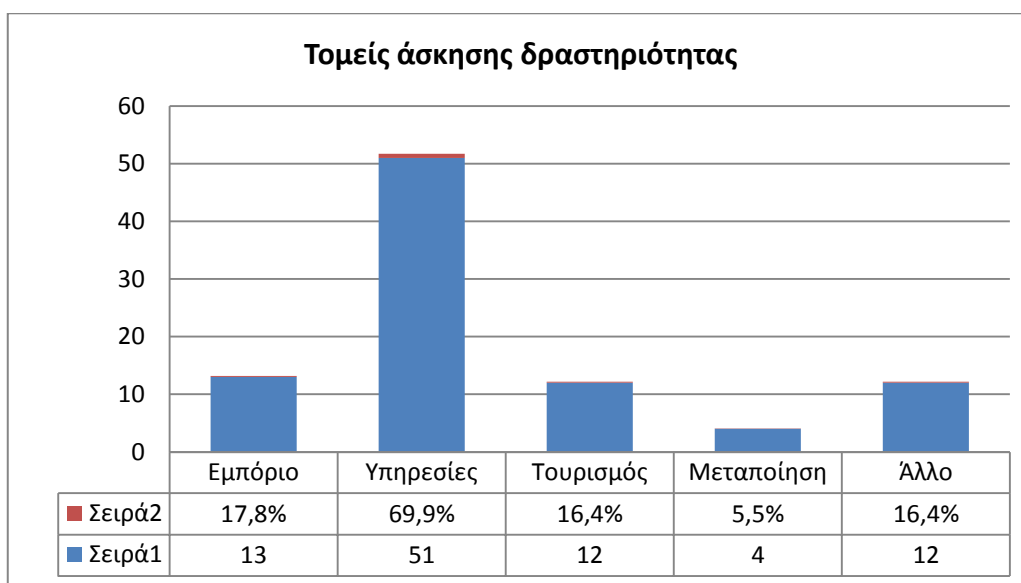
Διάγραμμα 6.5
Έτος ίδρυσης startup

Η έβδομη ερώτηση (υποχρεωτική) αποσκοπούσε στην αναζήτηση των λόγων που οδήγησαν τους ερωτώμενους στη δημιουργία νεοφυών επιχειρήσεων. Οι ερωτώμενοι είχαν σε αυτή την ερώτηση τη δυνατότητα να επιλέξουν έως και δυο επιλογές, έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη κάλυψη των λόγων που τους οδήγησαν στην ίδρυση startups. Η απάντηση εντοπισμός ευκαιρίας / ικανοποίηση ανάγκης έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις και ακολουθεί η ανάγκη να δημιουργήσω κάτι δικό μου, γεγονός που επιβεβαιώνει και το χαρακτήρα των startups επιχειρήσεων, καθώς και ότι η κρίση στην Ελλάδα έδωσε έναν πρόσθετο λόγο στους ανθρώπους να επιχειρήσουν κάτι δικό τους. Ακολουθούν η ανεργία και η παρακολούθηση μαθήματος / διάλεξης / σεμιναρίου στις επιλογές των ερωτηθέντων, ενώ η οικογένεια / φιλικό περιβάλλον και το παράδειγμα άλλης επιτυχημένης startup συγκεντρώνουν τις λιγότερες απαντήσεις.



Διάγραμμα 6.6
Λόγοι δημιουργίας startups

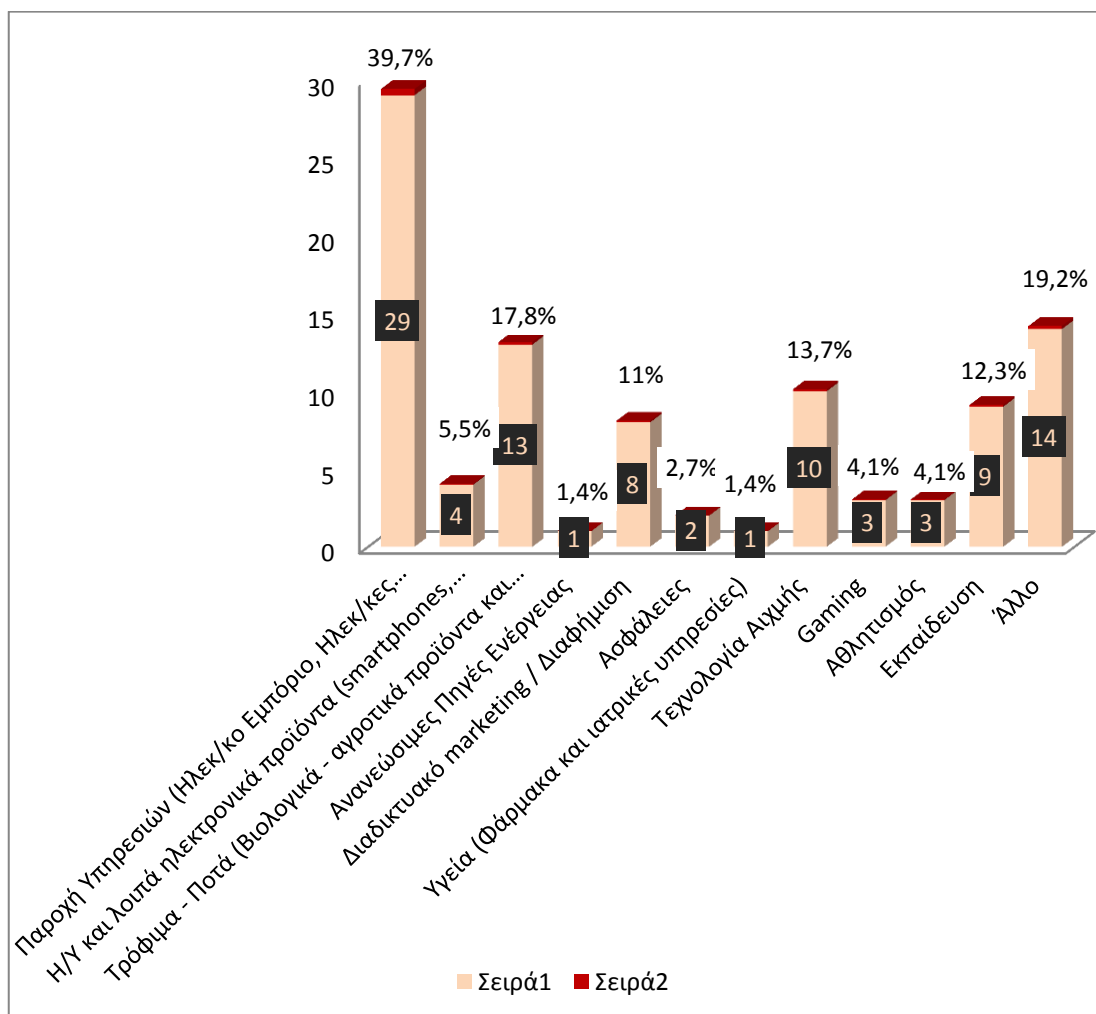
Η όγδοη ερώτηση αφορούσε τον τομέα στον οποίον δραστηριοποιείται η startup, ήταν υποχρεωτική, δίνονταν η δυνατότητα επιλογής δυο απαντήσεων στους ερωτηθέντες, ενώ υπήρχε και το πεδίο «Άλλο», ώστε να καλυφθούν με αυτό τον τρόπο όλοι οι τομείς. Στη πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών, ακολουθεί το εμπόριο, στη συνέχεια ο τουρισμός και τέλος η μεταποίηση. Στο πεδίο «Άλλο» αναφέρονται και άλλες απαντήσεις, όπως: Gaming, FMCG, Τέχνες, Mobile App, Αγροτική παραγωγή, Fitness, Πρωτογενής τομέας και Αεροναυπηγική / Διαστημική. Αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε δυο τομείς ταυτόχρονα, όπως για παράδειγμα: Υπηρεσίες - Τουρισμός, Εμπόριο – Υπηρεσίες, Υπηρεσίες – Αεροναυπηγική / Διαστημική, Μεταποίηση – Πρωτογενής Τομέας και Εμπόριο – Αγροτική παραγωγή. Το Διάγραμμα 6.7 εμφανίζει τα αποτελέσματα των απαντήσεων.



Διάγραμμα 6.7
Τομέας δραστηριότητας επιχειρήσεων

Η ένατη ερώτηση (υποχρεωτική) είναι συνέχεια της όγδοης και ζητείται στην ουσία από τους ερωτώμενους να εξειδικεύσουν τον τομέα άσκησης της δραστηριότητάς τους. Και σε αυτή την ερώτηση, υπήρχε η δυνατότητα επιλογής δυο απαντήσεων, καθώς και το πεδίο «Άλλο». Στο τελευταίο, αναφέρονται οι παρακάτω απαντήσεις: Υπηρεσίες B2B, CRM συστήματα, Ηλεκτρονική ασφάλεια (cyber secure), Social Network, Crowdsourcing, Τουριστικός οδηγός Ελληνικών προορισμών, Χρηματοοικονομικά, mobile applications, online marketplace, Υπηρεσίες ψυχικής υγείας, Περιβαλλοντική έρευνα με προηγμένες μεθόδους. Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών έρχεται πρώτη σε απαντήσεις, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των startup επιχειρήσεων προέρχονται από αυτό τον

κλάδο. Ακολουθεί ο κλάδος των τροφίμων – ποτών (Βιολογικά – αγροτικά προϊόντα και μη), γεγονός που αντικατοπτρίζει τη δυναμική που έχει αναπτύξει και συνεχίζει να αναπτύσσει ο τομέας αυτός. Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι η πλειοψηφία των startups έχουν ενσωματώσει την τεχνολογία και το διαδίκτυο, ακολουθώντας στην ουσία την παγκόσμια τάση των πραγμάτων. Εντύπωση προκαλεί το πολύ χαμηλό ποσοστό που εμφανίζεται στη κατηγορία Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, καθώς μόνο μία επιχείρηση απάντησε αυτήν την επιλογή, ενώ άλλη μία ασχολείται γενικότερα με το περιβάλλον. Στο Διάγραμμα 6.8 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

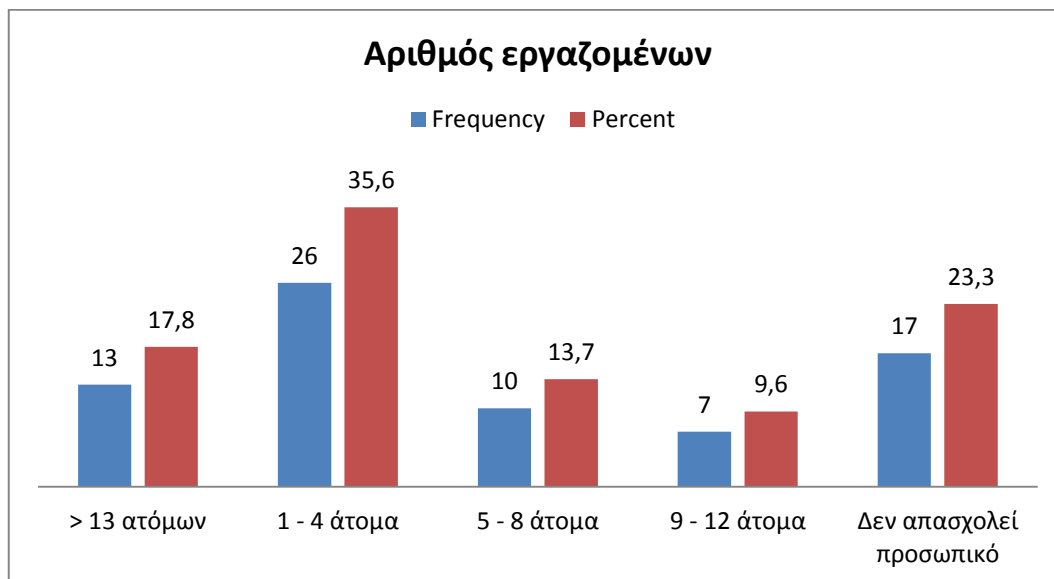


Διάγραμμα 6.8
Αντικείμενο άσκησης δραστηριότητας

6.3.2 Β Ενότητα – Στοιχεία για τη σύσταση ομάδας και λειτουργία των startups

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται σε κάποια βασικά στοιχεία σχετικά με την ομάδα που απαρτίζει την startup και κατά επέκταση επηρεάζει τη λειτουργία της. Η ομάδα, όπως αναφέρθηκε και στο κύριο μέρος της διπλωματικής, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την κάθε επιχείρηση και το γεγονός αυτός τονίζεται από όλους τους εμπλεκομένους. Επίσης, άλλος ένας στόχος ήταν να διερευνηθεί και κατά πόσο οι νεοφυείς επιχειρήσεις δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, όπως προέκυψε και από την έρευνα της Endeavor Greece και που παρουσιάστηκε εκτενώς προηγουμένως. Στο πλαίσιο αυτό, οι επόμενες πέντε ερωτήσεις στοχεύουν στην ανάδειξη αυτών των στοιχείων.

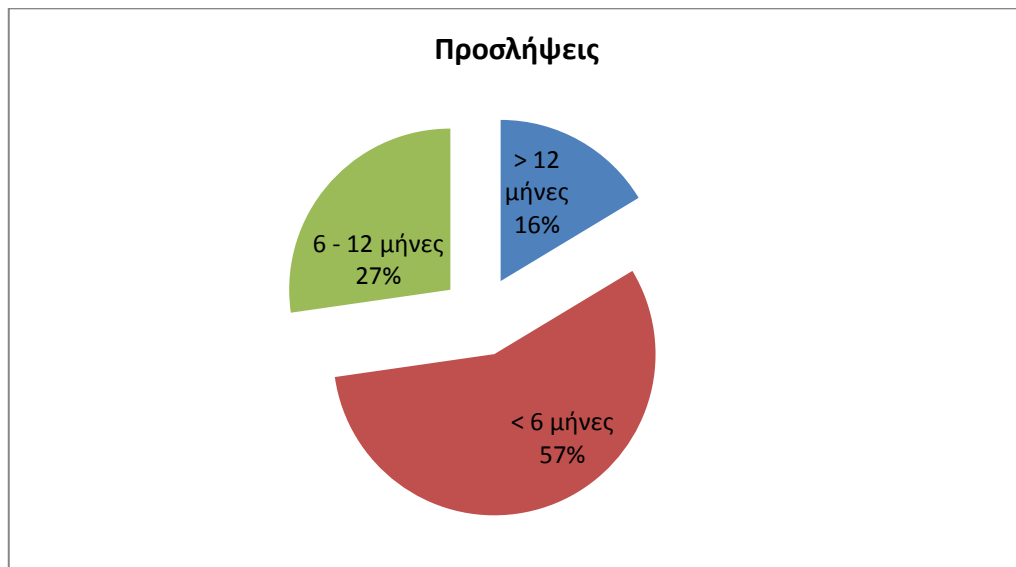
Η δέκατη ερώτηση (υποχρεωτική) επιβεβαιώνει, σε μεγάλο ποσοστό, 76,7%, ότι οι startups απασχολούν προσωπικό και μόνο το 23,3% δεν απασχολεί καθόλου. Για τις τελευταίες, μια εξήγηση μπορεί να είναι το γεγονός ότι έχουν έτη ίδρυσής τους το 2014 και 2015. Εντύπωση προκαλεί, επίσης, το γεγονός ότι 13 startups απάντησαν ότι απασχολούν προσωπικό μεγαλύτερο των 13 ατόμων. Στο Διάγραμμα 6.9 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της ερώτησης.



Διάγραμμα 6.9
Αριθμός εργαζομένων

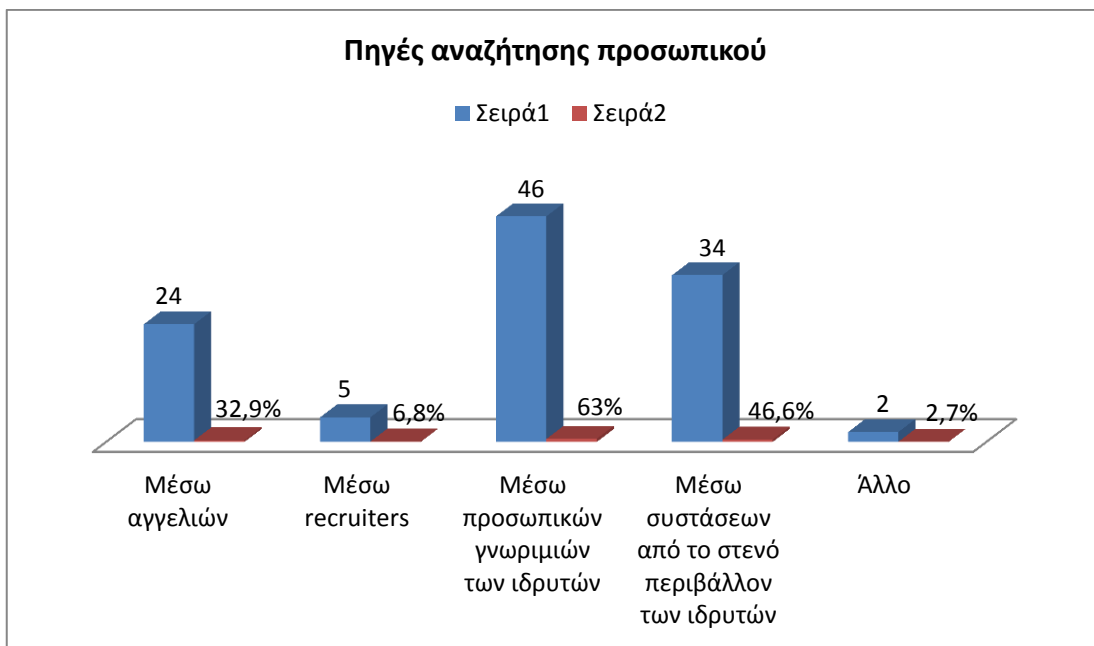
Η ενδέκατη ερώτηση δεν ήταν υποχρεωτική, πρόκειται για συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης κατά την οποία η startup απασχολεί προσωπικό, και αφορούσε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο η εταιρεία προέβη σε πρόσληψη για την ικανοποίηση των αναγκών

της. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προχώρησαν σε πρόσληψη σε διάστημα μικρότερο των έξι μηνών, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6.10.



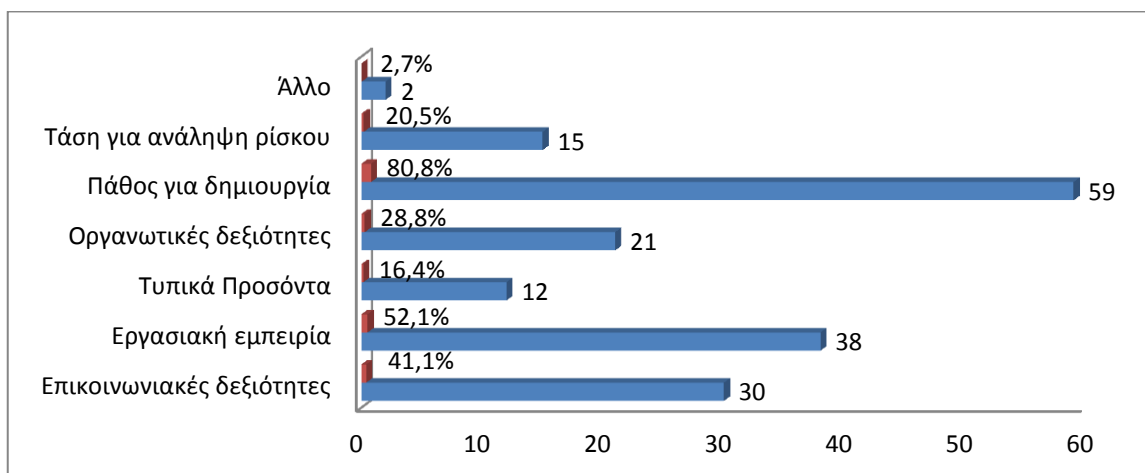
Διάγραμμα 6.10
Χρονικό διάστημα πρόσληψης

Η δωδέκατη ερώτηση (υποχρεωτική και αυτή) ανιχνεύει τις κυριότερες πηγές αναζήτησης προσωπικού της startup και ζητήθηκε να απαντηθεί από όλες τις startup, ακόμη και από αυτές που δεν απασχολούν εργαζομένους. Οι απαντήσεις επιβεβαιώνουν το θεωρητικό κομμάτι της διπλωματικής και στο οποίο όλοι οι ιδρυτές αναφέρουν, ότι οι άνθρωποι που εντάσσονται στο δυναμικό της startup, στα πρώτα στάδια της, είναι προτιμότερο να προέρχονται είτε από συστάσεις είτε από προσωπικές γνωριμίες των ιδρυτών της. Το πεδίο «Άλλο» έχει δυο απαντήσεις και στις οποίες αναφέρονται ως πηγές αναζήτησης η πρακτική από Πανεπιστήμιο, καθώς και μέσω events και meetups. Το Διάγραμμα 6.11 απεικονίζει την τάση που διέπει και τις ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις.



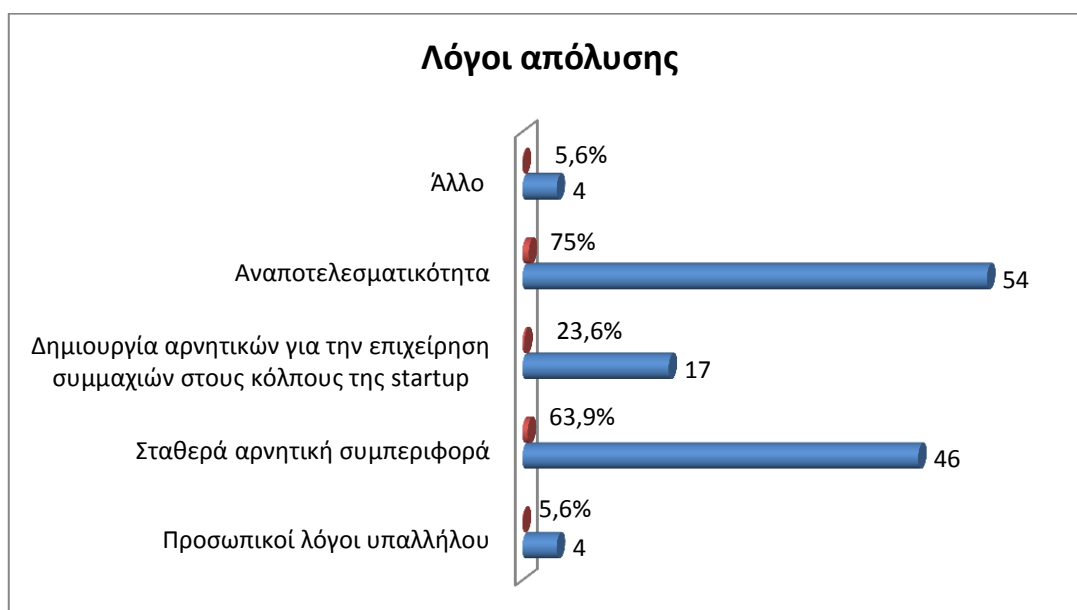
Διάγραμμα 6.11
Κύριες πηγές αναζήτησης προσωπικού

Η ερώτηση δεκατρία (υποχρεωτική) αφορά τα κύρια χαρακτηριστικά που αναζητούν οι startups από τους υποψήφιους υπαλλήλους και έδινε στους ερωτώμενους τη δυνατότητα να επιλέξουν μέχρι και τρεις απαντήσεις. Κορυφαία επιλογή για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων αποτελεί η απάντηση «Πάθος για δημιουργία», που συνάδει απόλυτα με το προφίλ των startups. Ακολουθεί η επιλογή «Εργασιακή εμπειρία» και πολύ κοντά της η επιλογή «Επικοινωνιακές δεξιότητες». Το πεδίο «Άλλο» περιλαμβάνει δυο απαντήσεις και στις οποίες αναφέρονται ως κύρια χαρακτηριστικά το ήθος και η ικανότητα στη διεκπεραίωση. Το Διάγραμμα 6.12 παρουσιάζει τις απαντήσεις που δόθηκαν.



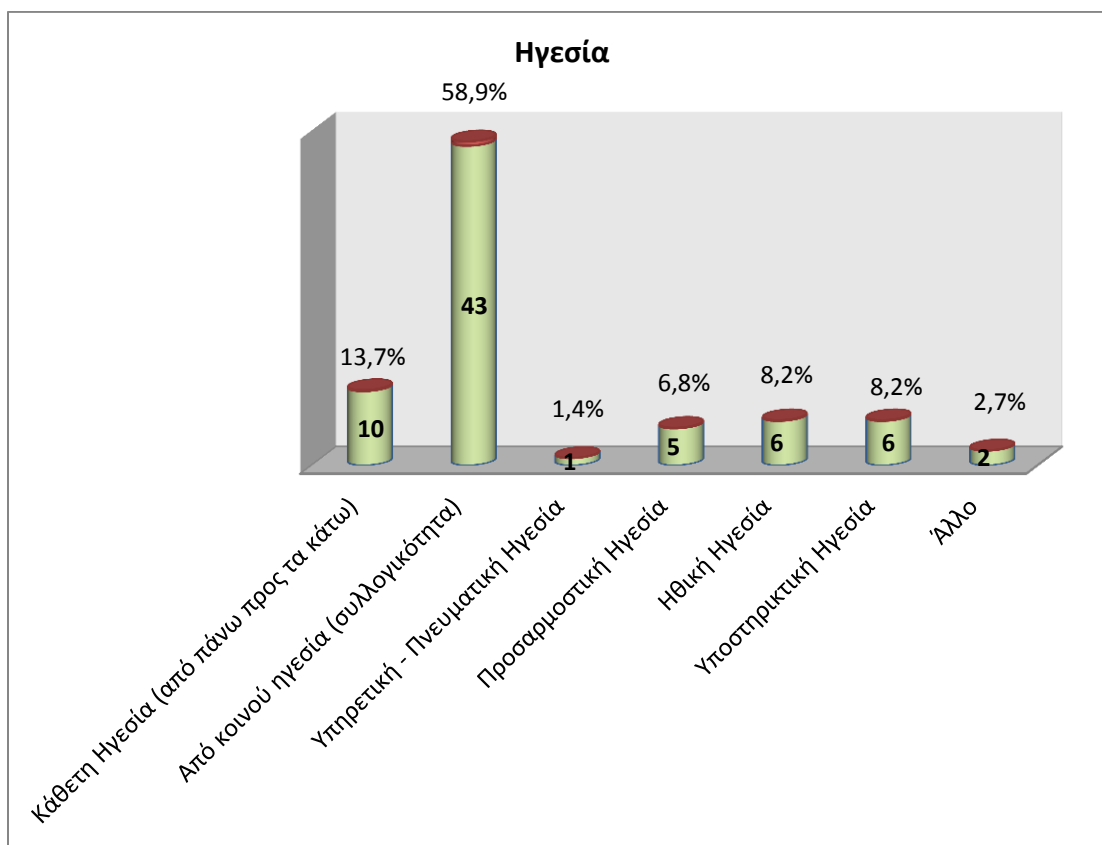
Διάγραμμα 6.12
Κυριότερα χαρακτηριστικά υπαλλήλων

Αφού ανιχνεύθηκαν τα βασικότερα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, η ερώτηση δεκατέσσερα (υποχρεωτική) αναζητά τις συμπεριφορές εκείνες όπου η startup θα προβεί σε απόλυση προσωπικού ή έχει ήδη προβεί. Οι επιλογές «Αναποτελεσματικότητα» και «Σταθερά αρνητική συμπεριφορά» είναι οι κορυφαίες επιλογές των ερωτηθέντων. Επί προσθέτως, στο πεδίο «Άλλο» υπάρχουν τέσσερις απαντήσεις και οι οποίες αναφέρουν τις εξής αιτίες: δεν υπήρχε ανάγκη να κρατήσει τον υπάλληλο, έλλειψη επαγγελματισμού – αίσθηση κοροϊδίας, έλλειψη κινήτρου και οικονομικά προβλήματα. Το Διάγραμμα 6.13 παρουσιάζει τα αποτελέσματα.



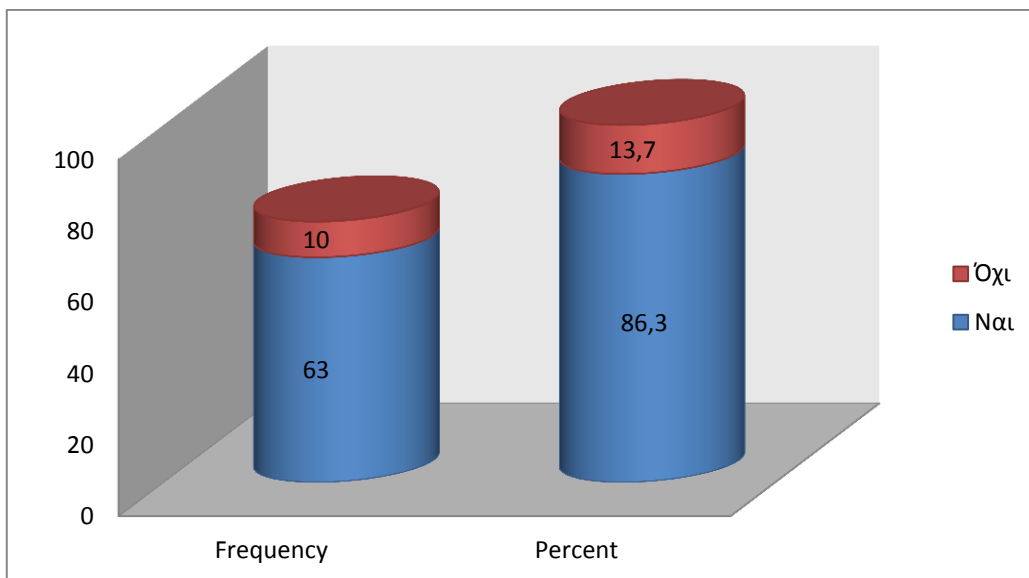
Διάγραμμα 6.13
Λόγοι απόλυσης

Οι επόμενες έξι ερωτήσεις, που ολοκληρώνουν και τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, αφορούν γενικά στοιχεία για τη λειτουργία των startups. Η ερώτηση δεκαπέντε αφορούσε τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας της startup, ήταν υποχρεωτική και οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα μόνο μιας επιλογής. Στο θεωρητικό κομμάτι που προηγήθηκε, οι ιδρυτές αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι καθοριστικός παράγοντας και προτείνεται μια ηγεσία που δεν είναι αυστηρά ιεραρχική. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν και αυτή τη φορά τη θεωρία. Η από κοινού ηγεσία (συλλογικότητα) έρχεται πρώτη και με μεγάλη διαφορά στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων και ακολουθεί η κάθετη ηγεσία. Το Διάγραμμα 6.14 παρουσιάζει τα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 6.14
Ηγεσία

Η επόμενη ερώτηση (16) ήταν υποχρεωτική και ζητούσε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν αν χρησιμοποιούν εξωτερικούς συνεργάτες ή όχι. Η θετική απάντηση σε αυτή την ερώτηση, οδηγούσε στις επόμενες δυο (16 & 17), όπου ζητούνταν τόσο να απαντήσουν σε τι ποσοστό σε σχέση με τους υπαλλήλους τους, όσο και να εξειδικεύσουν την ερώτηση δεκαέξι μέσα από ένα πλέγμα πιθανών απαντήσεων, καθώς και τη δυνατότητα να απαντήσουν στο πεδίο «Άλλο». Η ερώτηση δεκαεφτά δεν έχει απαντήσεις, ίσως λόγω ότι δεν ήταν υποχρεωτική και για αυτό το λόγο υπάρχει διάγραμμα. Επιπλέον, να σημειωθεί ότι στην ερώτηση δεκαοχτώ, το πεδίο «Άλλο» περιλαμβάνει: λογιστές, ιστορικούς, chef, food stylist, call center. Είναι προφανές ότι ανάλογα με τη δραστηριότητα της startup, η εταιρεία συνεργάζεται με τους ανάλογους εξωτερικούς συνεργάτες. Στην πλειονότητά τους όμως οι startups χρησιμοποιούν κατά κανόνα τους δικηγόρους και web pages specialists. Τα Διαγράμματα 6.15 και 6.16 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων αυτών.



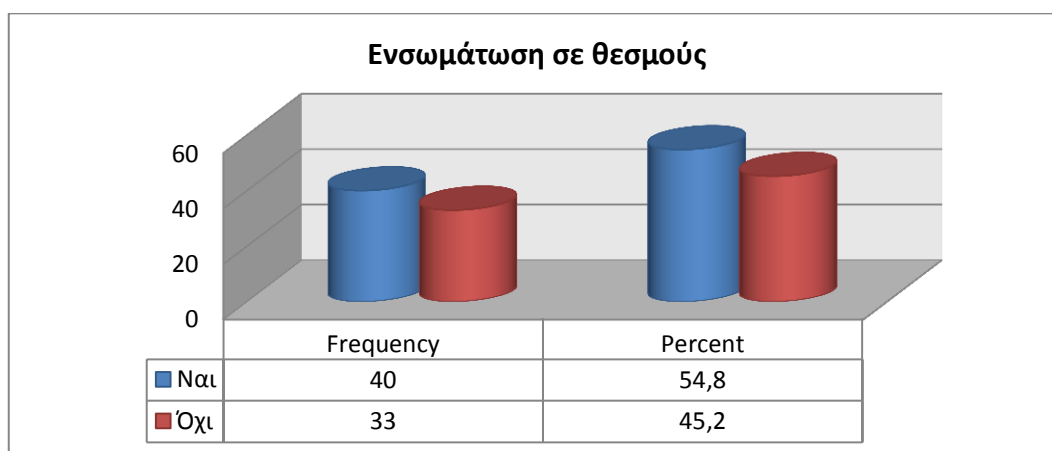
Διάγραμμα 6.15
Χρήση εξωτερικών συνεργατών



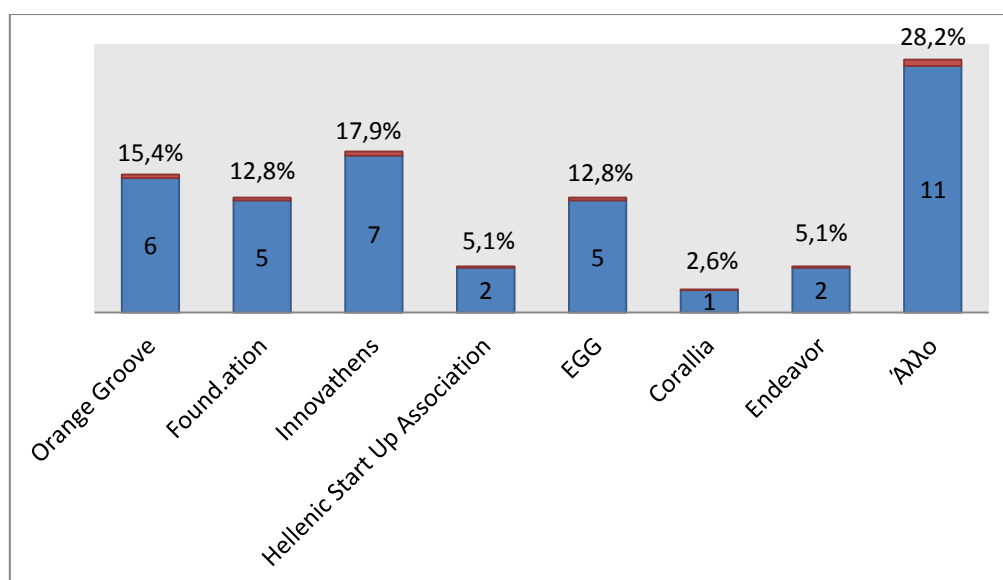
Διάγραμμα 6.16
Ειδικότητες εξωτερικών συνεργατών

Οι επόμενες δυο ερωτήσεις, που κλείνουν τη δεύτερη ενότητα, αφορούν την ανίχνευση των startups εκείνων που ενσωματώθηκαν είτε σε θερμοκοιτίδες, είτε σε επιταχυντές για την «επώασή» τους. Με ισχυρή πλειοψηφία, ποσοστό 54,8%, οι startups έχουν ενταχθεί σε κάποιο από τους θεσμούς που περιγράφονται στην ερώτηση 20. Μεταξύ των θεσμών που αναφέρονται στο πεδίο «Άλλο» και δεν έχουν αναγραφεί στις προκαθορισμένες απαντήσεις αναφέρονται οι εξής θεσμοί: Mass Challenge Boston, Startup Chile, Cube, Venture Garden, UCL Advances, Athens Center of Entrepreneurship & Innovation, ΘΕΑ EBΕΑ, Wellness

Accelerator by Technogym. Τα Διαγράμματα 6.17 και 6.18 εμφανίζουν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων.



Διάγραμμα 6.17
Ενσωμάτωση startups σε θεσμούς

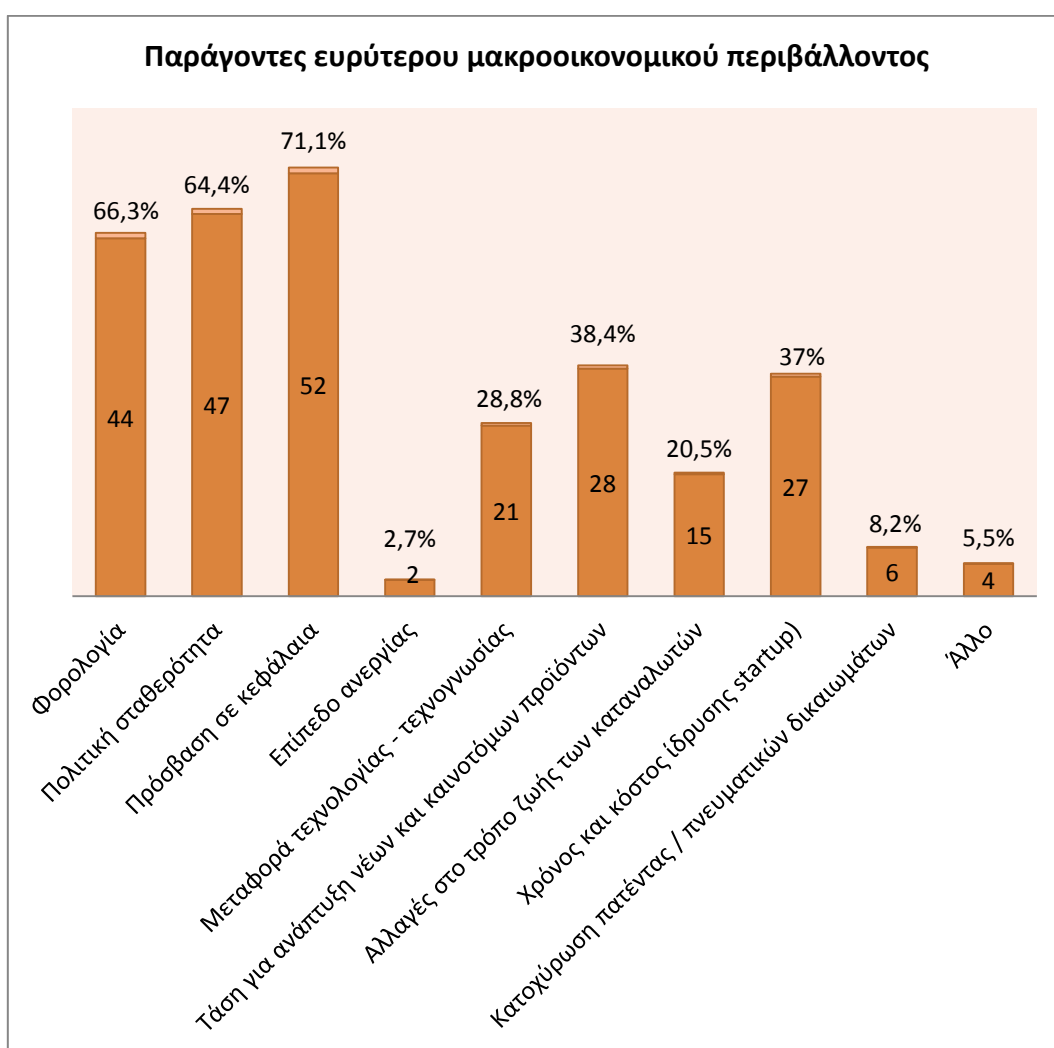


Διάγραμμα 6.18
Συμμετοχή startups σε θεσμούς

6.3.3 Γ Ενότητα – Παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των startups

Η ερώτηση εικοσιένα (υποχρεωτική) ζητούσε από τους ερωτηθέντες να επιλέξουν από μια σειρά παραγόντων που θεωρούν καθοριστικότερους για την ανάπτυξη της startup. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στο ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης και δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να επιλέξουν μέχρι και τέσσερις απαντήσεις, ενώ και στο πεδίο «Άλλο» μπορούσαν να καταγράψουν διαφορετική απάντηση από τις

προκαθορισμένους. Ενδεικτικά, οι απαντήσεις στο πεδίο αυτό είναι: Product Market Fit, Πρόσβαση σε ανθρώπινους πόρους, Νομοθεσία. Η επιλογή «πρόσβαση σε κεφάλαια» αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για τις νεοφυείς επιχειρήσεις, ποσοστό 71,2%, γεγονός που επιβεβαιώνει και τη θεωρία που αναπτύχθηκε λεπτομερώς προηγουμένως. Ακολουθούν πολύ κοντά οι επιλογές «Πολιτική σταθερότητα» και «Φορολογία» με ποσοστά 64,4% και 60,3% αντίστοιχα. Η επιλογή «Χρόνος και κόστος ίδρυσης startup» συγκεντρώνει το 37%, επιβεβαιώνοντας τη γενική αίσθηση ότι ακόμη και τώρα η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα σκοντάφτει σε γραφειοκρατικές διαδικασίες, παρά τις ενέργειες για τη βελτίωση των διαδικασιών. Το Διάγραμμα 6.19 παρουσιάζει τα αποτελέσματα.

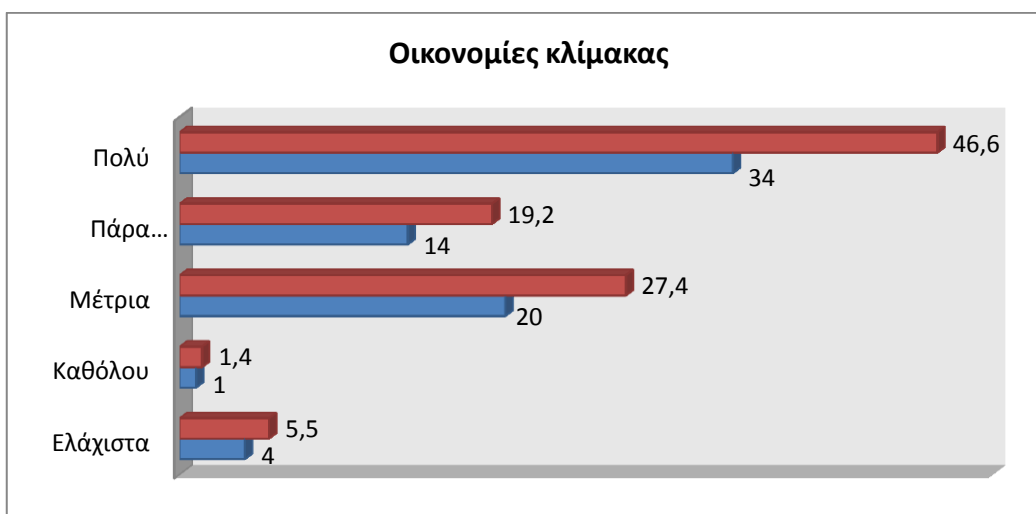


Διάγραμμα 6.19
Παράγοντες μακροοικονομικού περιβάλλοντος

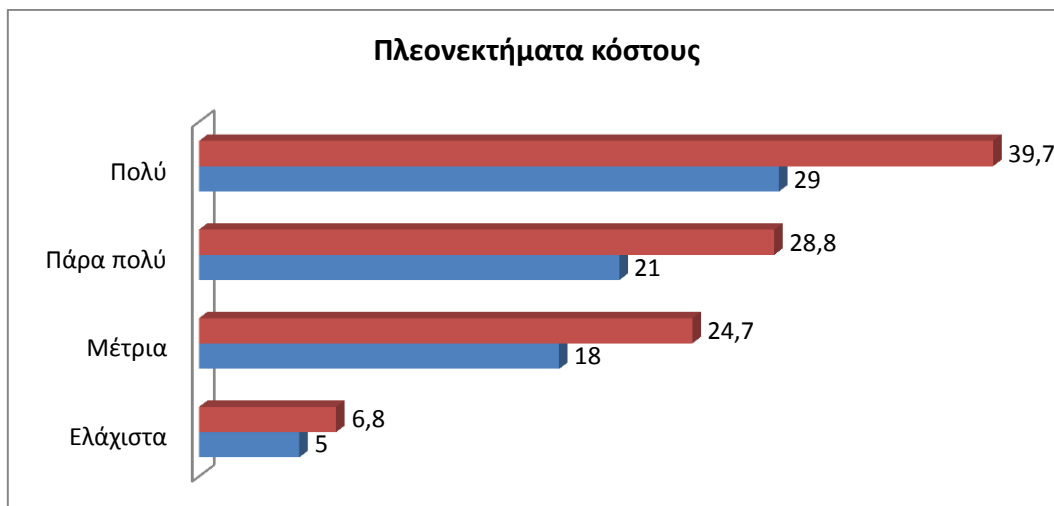
Στην επόμενη ερώτηση (ερώτηση 22) ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν μια σειρά από παράγοντες του άμεσου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι startups θεωρούν σημαντικότερους παράγοντες:

- Διαφοροποίηση προϊόντος (60,3%)
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής (39,7%)
- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς (30,1%)

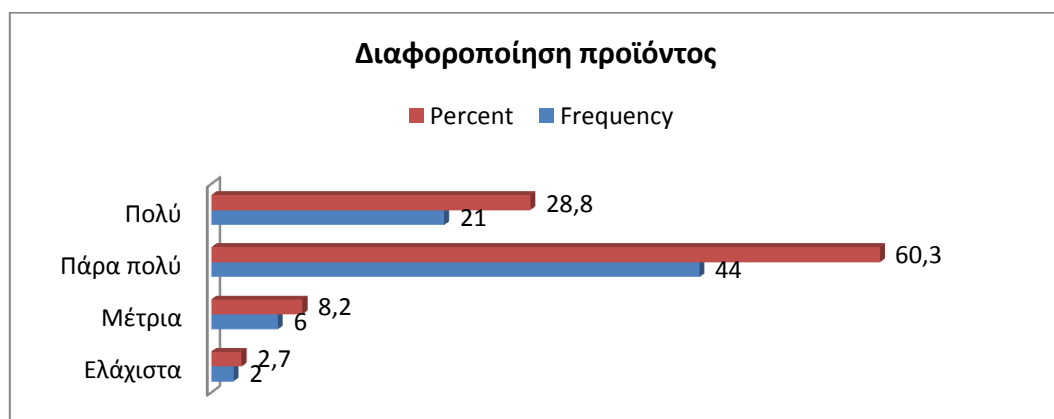
Λιγότερα σημαντικά αποτέλεσαν σύμφωνα με τις startups η «Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων & τάση καταναλωτών προς υποκατάστατα» (8,2%), τα «Υψηλά σταθερά κόστη» (15,1%), η «Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών» (11%), η «Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών» (12,3%). Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και αν αθροίσουμε τα ποσοστά των επιλογών «Πάρα πολύ» και «Πολύ», με μόνη διαφορά ότι ενισχύεται ο «Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς» σε σχέση με την «Πρόσβαση στα κανάλια διανομής». Τα Διαγράμματα από 6.20 έως και 6.29 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για κάθε έναν από τους παράγοντες που ζητήθηκε να απαντήσουν οι ερωτώμενοι.



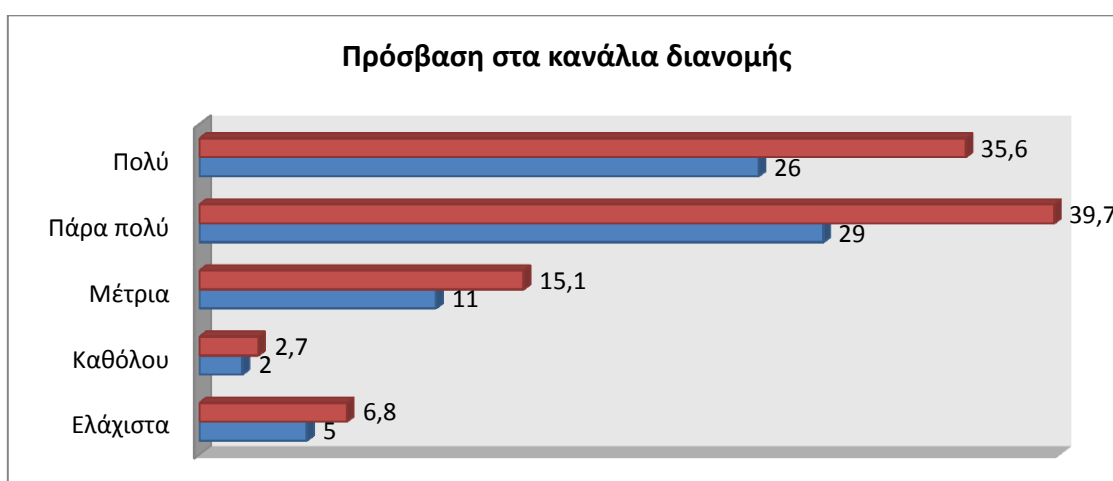
Διάγραμμα 6.20
Οικονομίες κλίμακας



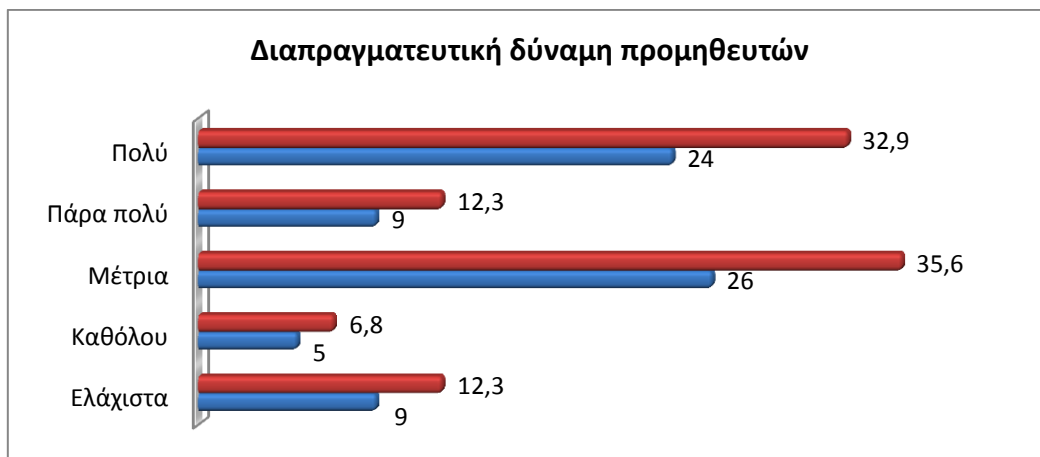
Διάγραμμα 6.21
Πλεονεκτήματα κόστους



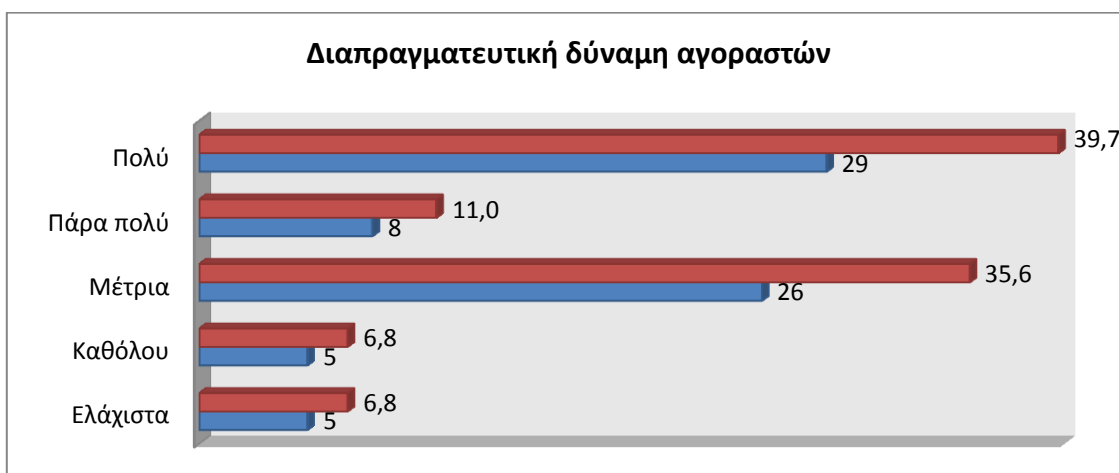
Διάγραμμα 6.22
Διαφοροποίηση προϊόντος



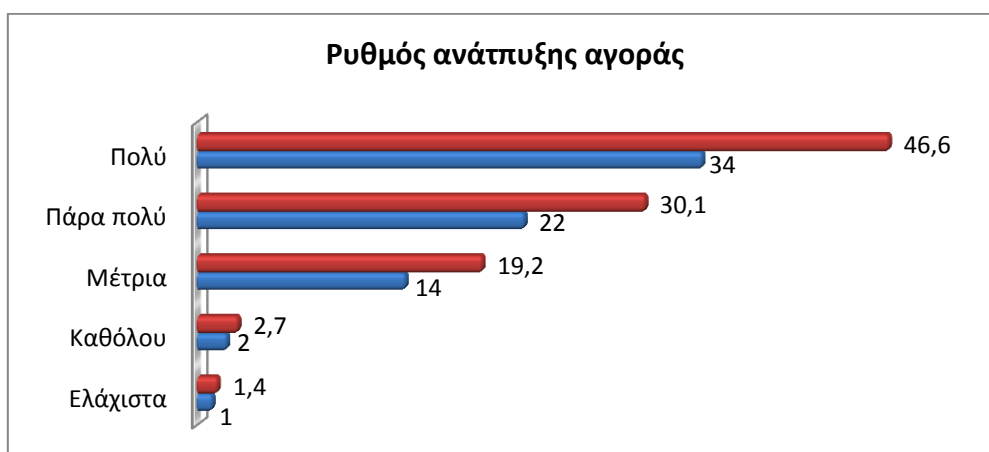
Διάγραμμα 6.23
Πρόσβαση στα κανάλια διανομής



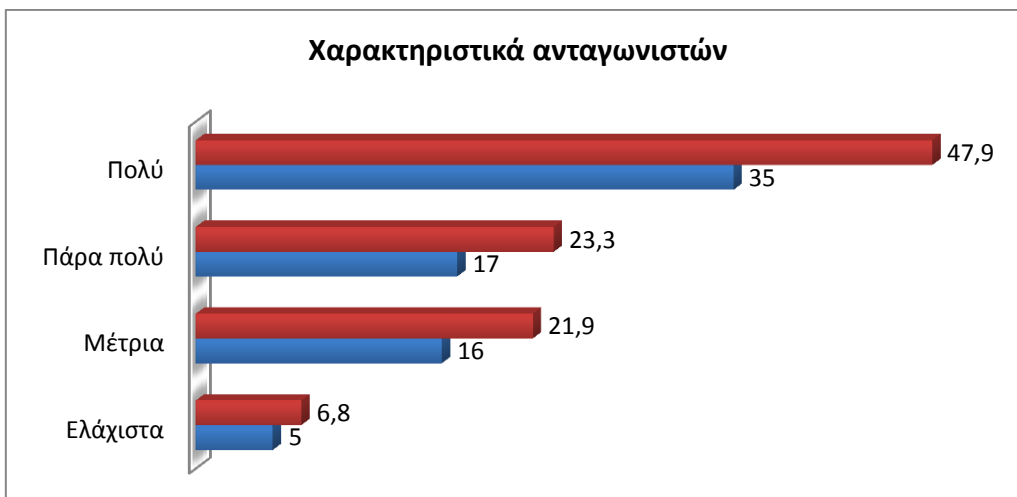
Διάγραμμα 6.24
Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών



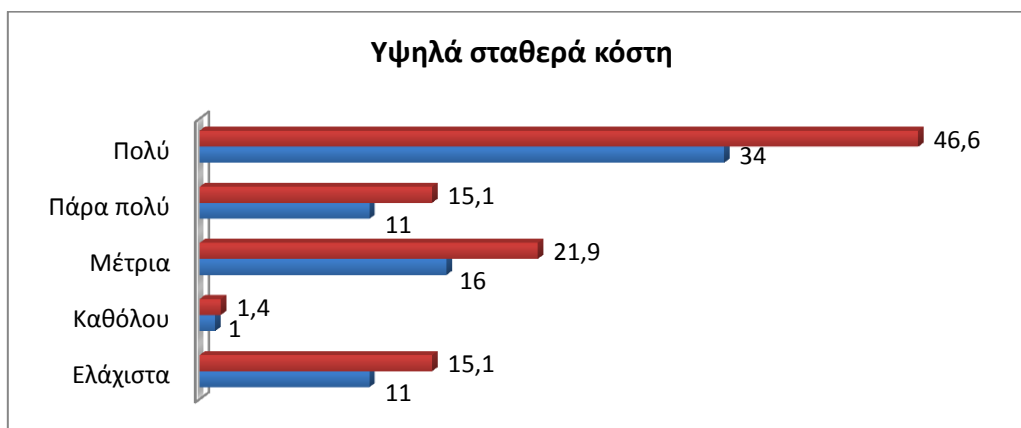
Διάγραμμα 6.25
Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών



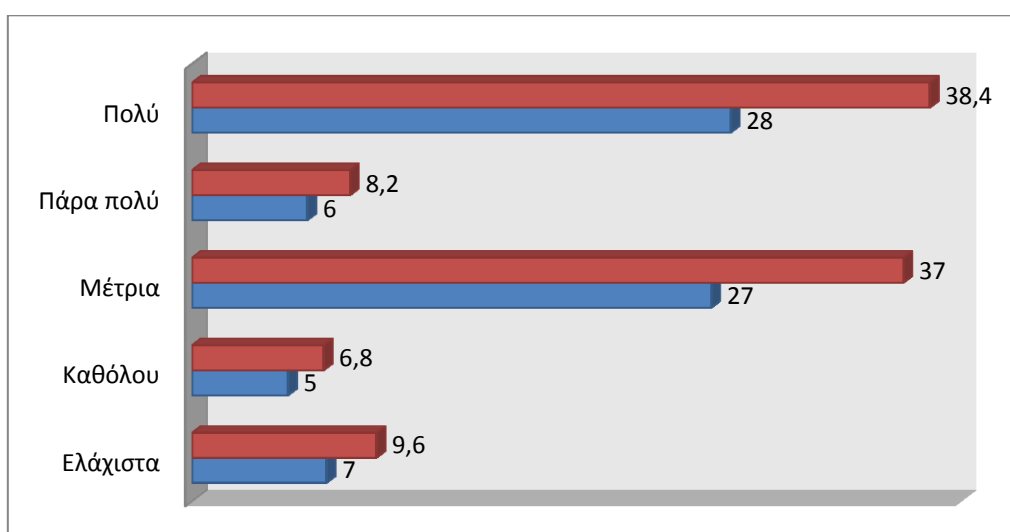
Διάγραμμα 6.26
Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς



Διάγραμμα 6.27
Χαρακτηριστικά Ανταγωνιστών

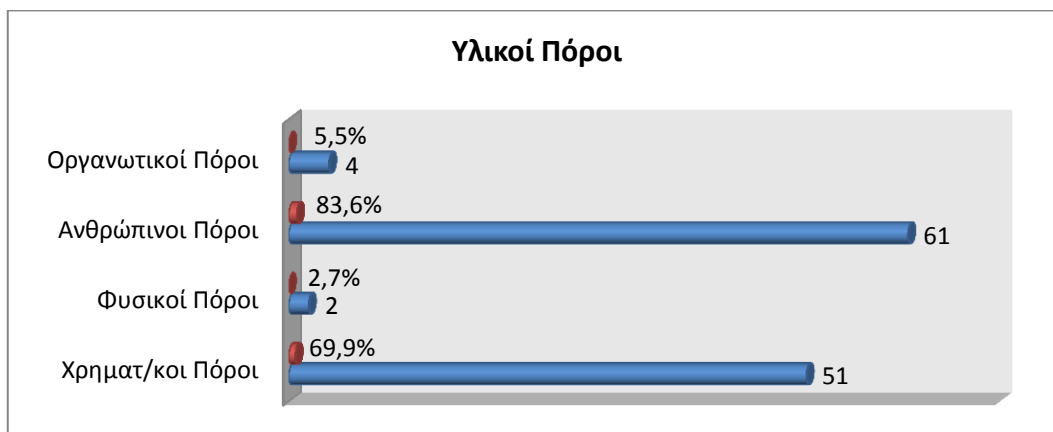


Διάγραμμα 6.28
Υψηλά Σταθερά Κόστη



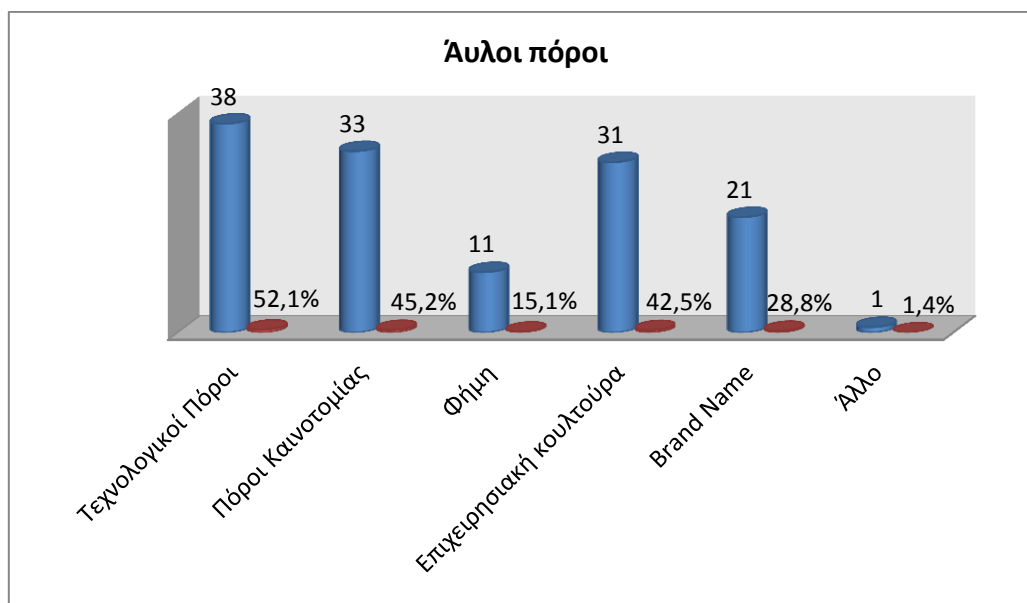
Διάγραμμα 6.29
Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων & τάση καταναλωτών προς υποκατάστατα

Η επόμενη ερώτηση (ερώτηση 23) ήταν υποχρεωτική και αφορούσε ποιους υλικούς πόρους θεωρούν οι startups πιο σημαντικούς. Δόθηκε η δυνατότητα επιλογής δικής τους απάντησης στο πεδίο «Άλλο», κάτι το οποίο δε συνέβη, γεγονός που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι καλύφθηκαν από τις προκαθορισμένες απαντήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι και εν συνεχεία οι χρηματοοικονομικοί έρχονται πρώτοι στις προτιμήσεις των startups, γεγονός που επιβεβαιώνει ακόμη μια φορά τη σημασία της ομάδας και της χρηματοδότησης στη βιωσιμότητα αυτών των επιχειρήσεων. Το Διάγραμμα 6.30 εμφανίζει τα αποτελέσματα.



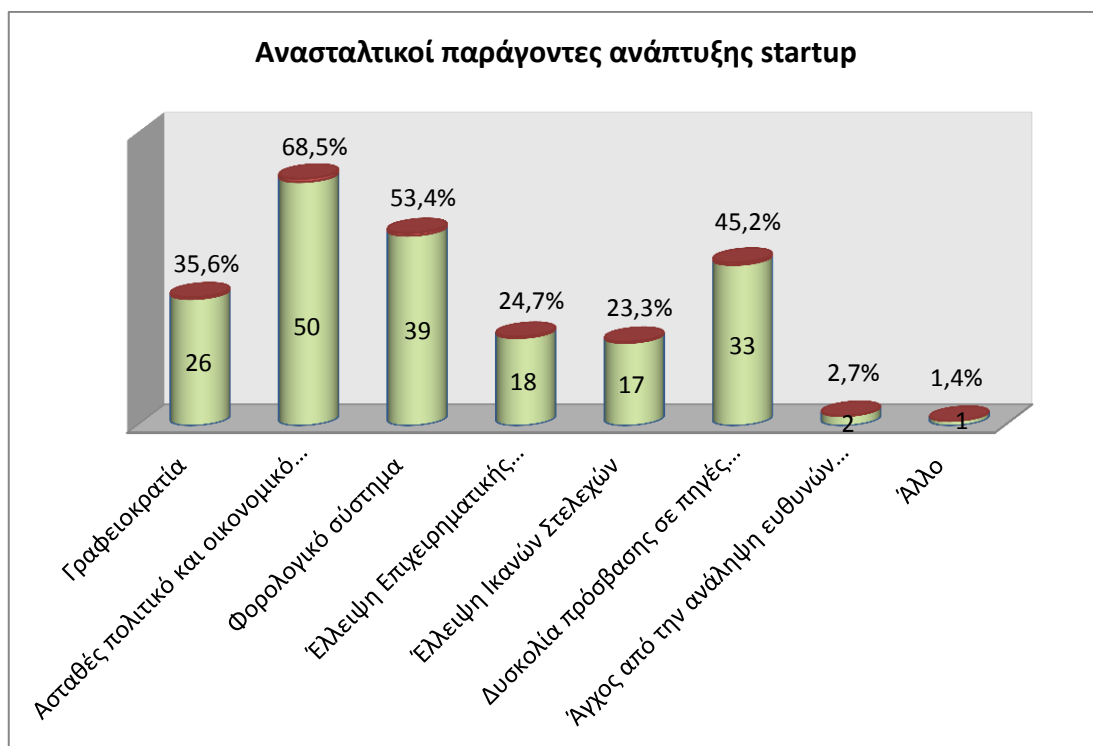
Διάγραμμα 6.30
Υλικοί Πόροι

Στη συνέχεια, ερώτηση 24, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να επιλέξουν τους δυο πιο σημαντικούς άυλους πόρους που έχουν αποτελέσει βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη της startup τους. Οι τεχνολογικοί πόροι αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα με ποσοστό 52,1% και ακολουθούν οι πόροι καινοτομίας με ποσοστό 45,2%. Οι επιλογές δεν αποτελούν έκπληξη, αντιθέτως είναι αυτά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε startup. Τελευταία επιλογή αποτελεί η «Φήμη» με ποσοστό 15,1%, ενώ στο πεδίο «Άλλο» έχει συμπληρωθεί η επιλογή «εμπειρία». Το Διάγραμμα 6.31 παρουσιάζει το αποτέλεσμα.



Διάγραμμα 6.31
Άυλοι Πόροι

Στη συνέχεια, ερώτηση 25, ζητήθηκε από τις startups να επιλέξουν τους κυριότερους ανασταλτικούς παράγοντες. Η ερώτηση ήταν υποχρεωτική, μπορούσαν να επιλέξουν μέχρι και τρεις απαντήσεις, ενώ υπήρχε και η δυνατότητα συμπλήρωσης του πεδίου «Άλλο». Στη πλειοψηφία τους οι startups απάντησαν ότι το «Ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον», το «φορολογικό σύστημα» και η «δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης είναι οι παράγοντες που εμποδίζουν τη λειτουργία τους και κατά επέκταση τη βιωσιμότητά τους. Επί προσθέτως, οι απαντήσεις της ερώτησης αυτής ταυτίζονται και με τις απαντήσεις στην ερώτηση 21. Στο Διάγραμμα 6.32 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

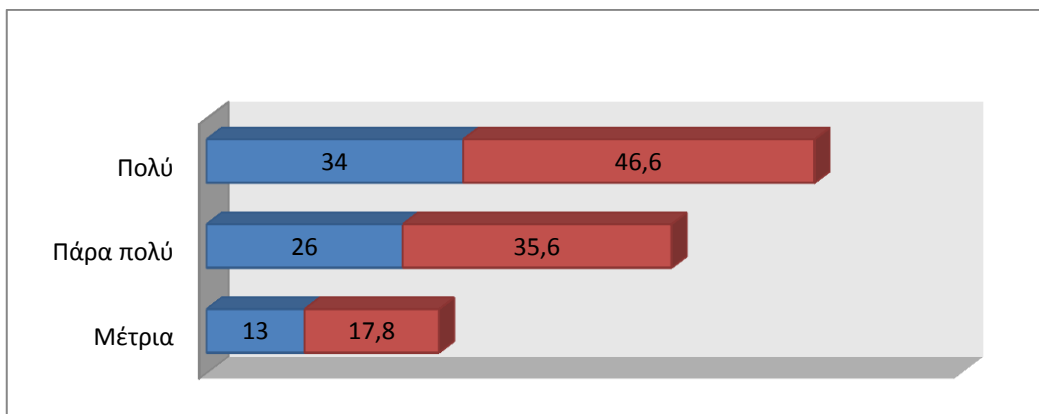


Διάγραμμα 6.32
Ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη startup

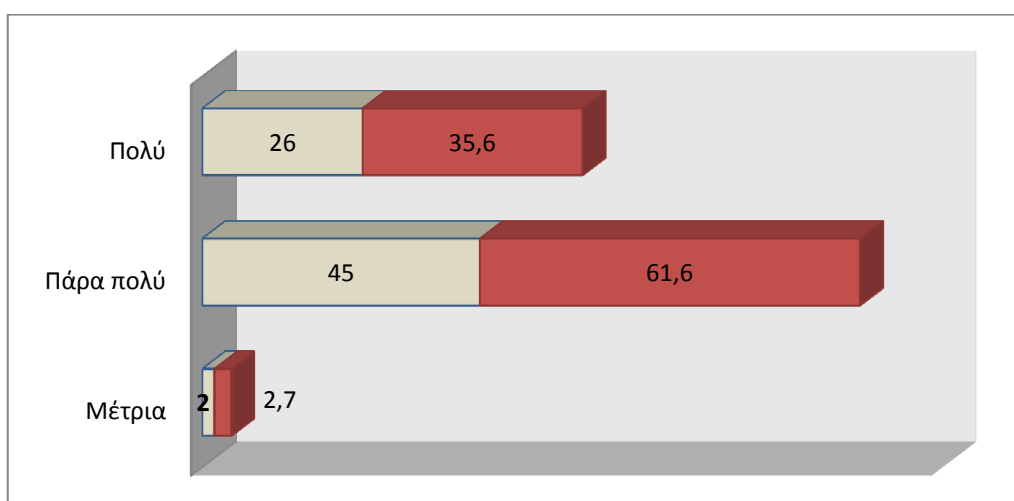
Η ερώτηση 26 ήταν υποχρεωτική και ζητούσε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν μια σειρά παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξη της startup τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα λοιπόν, καθοριστικοί παράγοντες είναι:

- Η ομάδα (75,3%)
- Η υλοποίηση της ιδέας (61,6%)
- Τα κεφάλαια / χρηματοδότηση (37%)
- Η επιχειρηματική ιδέα (35,6%).

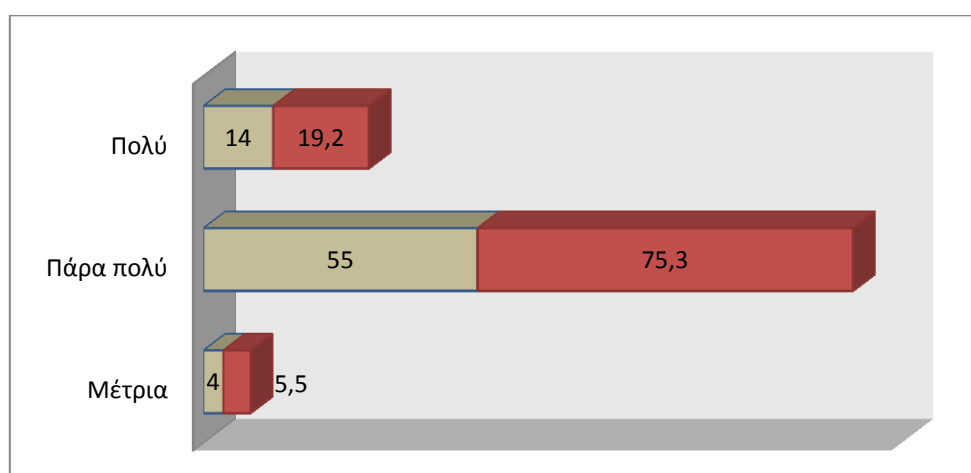
Διακρίνεται για άλλη μια φορά η σημασία της ομάδας και της χρηματοδότησης στη βιωσιμότητα των startups, ενώ λόγω και της φύσης αυτών των εταιρειών η ιδέα και η υλοποίησή της είναι ψηλά στις προτιμήσεις των ερωτώμενων. Στον αντίποδα, οι επιλογές «Περιβάλλον / Οικοςύστημα» και «Mentoring / Καθοδήγηση / Δικτύωση» βρίσκονται πιο χαμηλά. Για την τελευταία, η εξήγηση που μπορεί να δοθεί είναι ότι οι startups που δήλωσαν ότι δεν έχουν συμμετάσχει σε κάποιον θεσμό στη πλειοψηφία τους απάντησαν στο πεδίο αυτό, κυρίως, «Μέτρια» και εν συνεχεία «Ελάχιστα» και «Καθόλου». Αντίθετα, οι startups που ενσωματώθηκαν σε θεσμούς απάντησαν στη πλειοψηφία τους «Πάρα πολύ» και «Πολύ». Στα Διαγράμματα από 6.33 έως και 6.40 παρουσιάζονται τα ευρήματα στην ερώτηση αυτή.



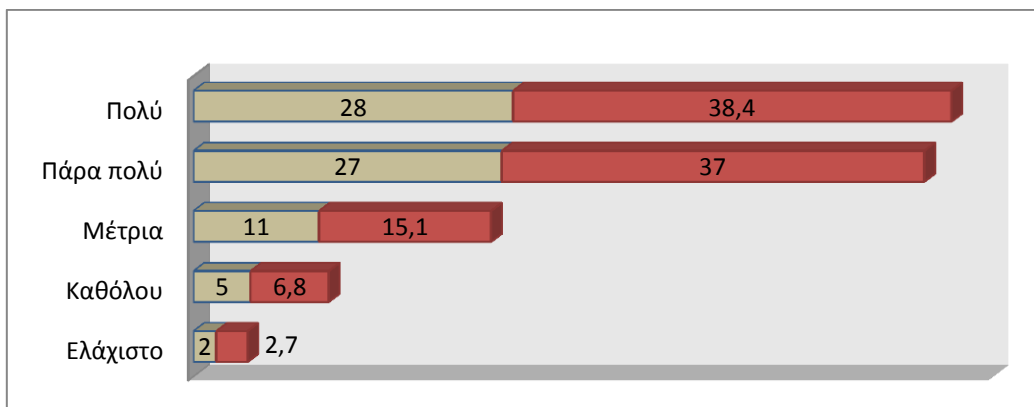
Διάγραμμα 6.33
Επιχειρηματική Ιδέα



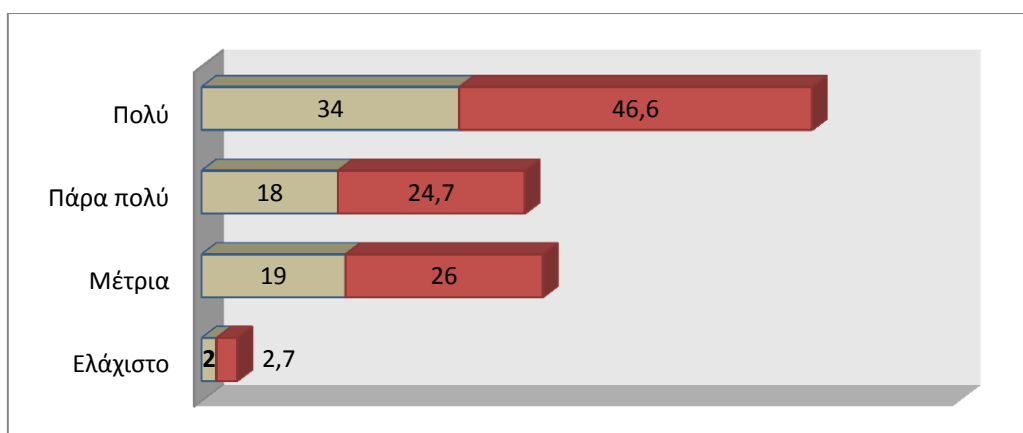
Διάγραμμα 6.34
Υλοποίηση Ιδέας



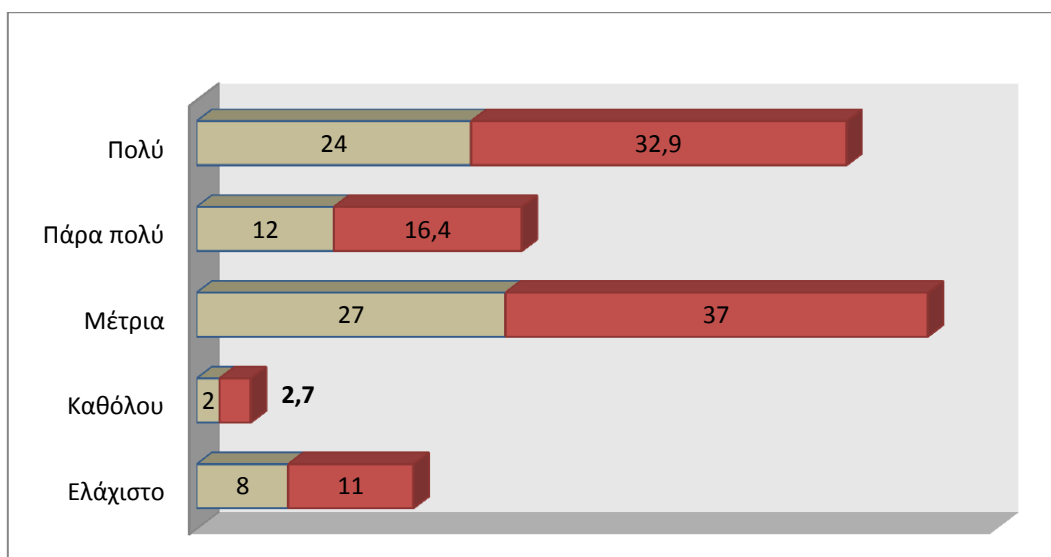
Διάγραμμα 6.35
Ομάδα



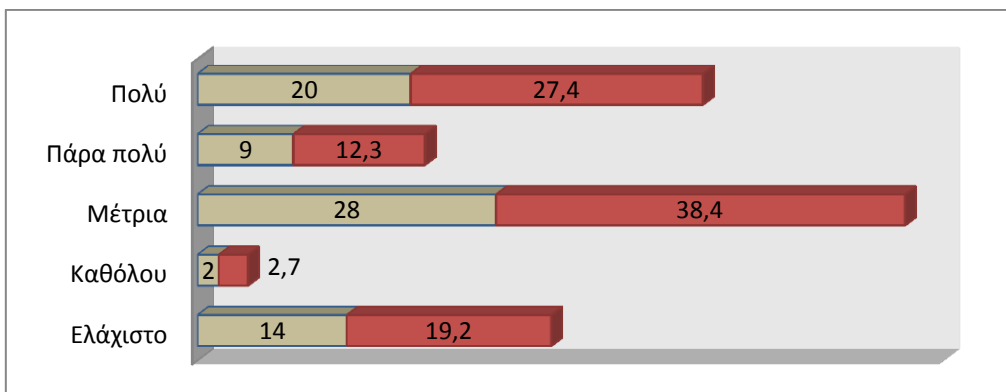
Διάγραμμα 6.36
Κεφάλαια / Χρηματοδότηση



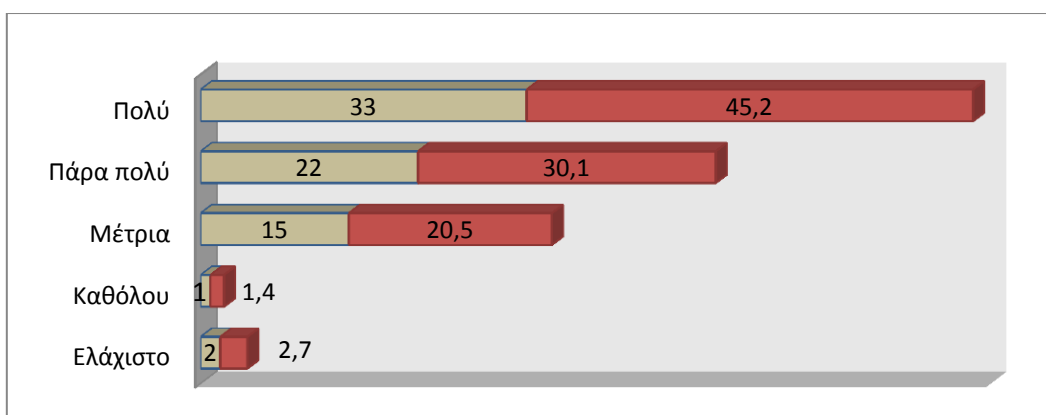
Διάγραμμα 6.37
Στρατηγική & Business Model



Διάγραμμα 6.38
Mentoring / Καθοδήγηση / Δικτύωση



Διάγραμμα 6.39
Περιβάλλον / Οικοσύστημα

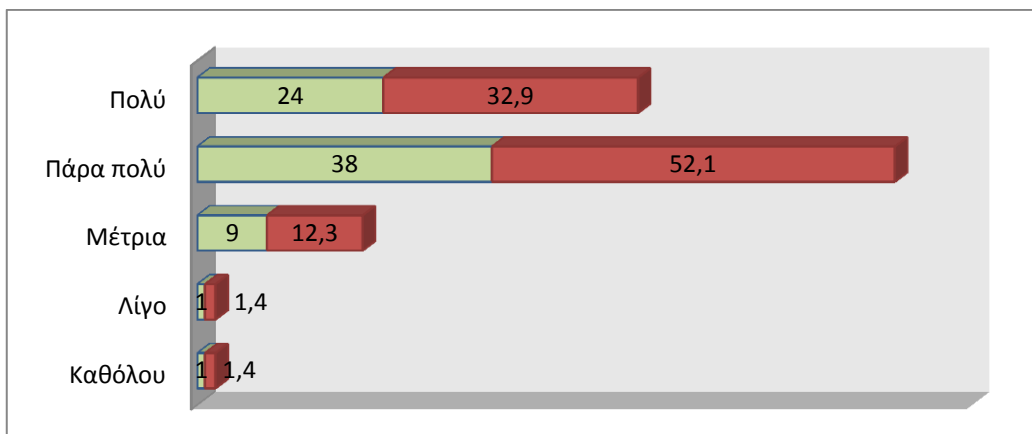


Διάγραμμα 6.40
Αρχές / Αξία / Ηθική

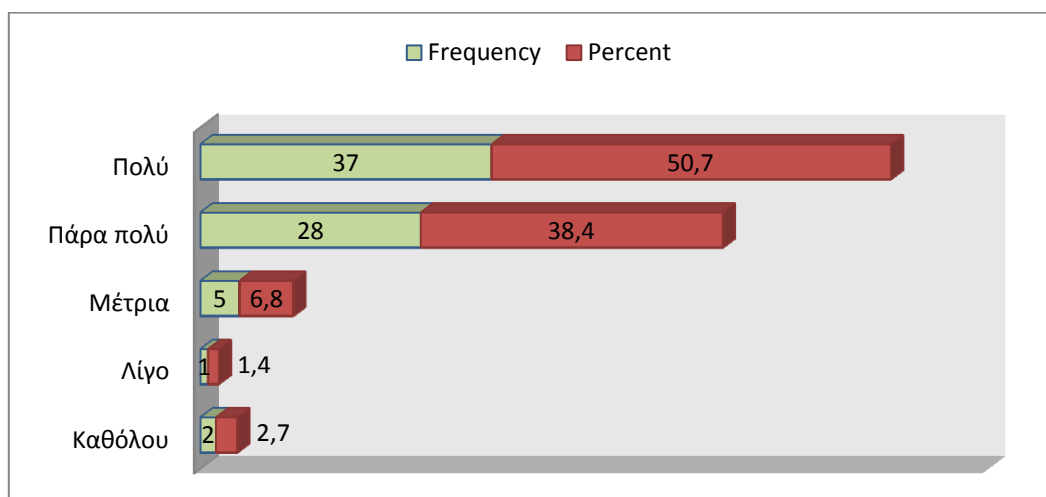
Η ερώτηση 27, υποχρεωτική και αυτή, αφορούσε στην αξιολόγηση ορισμένων παραγόντων, που έχουν συμβάλει στην επιτυχή ανάπτυξή της και λειτουργία της με κλίμακα από «Πάρα πολύ» έως «Καθόλου». Τα αποτελέσματα που έδωσαν οι startups είναι:

- Εργασιακή εμπειρία – προϋπηρεσία ιδρυτικών μελών της (58,1%)
- Καινοτομία προϊόντος – υπηρεσίας (50,7%)
- Εξειδικευμένη εκπαίδευση – γνώση ιδρυτικών μελών (38,4%)
- Χρηματοδότηση (34,2%)
- Σύλληψη ιδέας (27,4%)

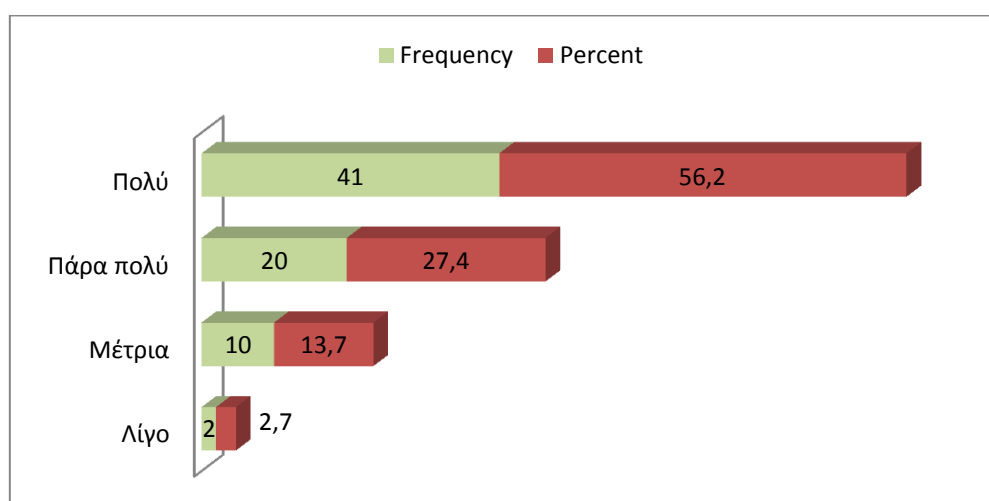
Τα Διαγράμματα, από 6.41 έως και 6.45, που ακολουθούν παρουσιάζουν τα αποτελέσματα.



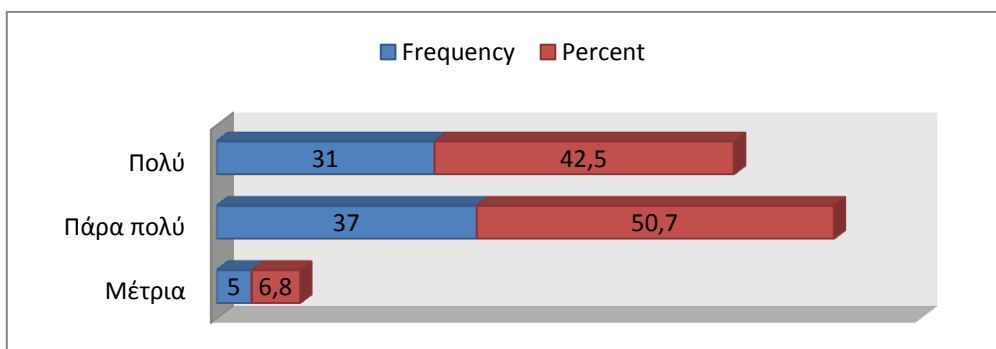
Διάγραμμα 6.41
Εργασιακή εμπειρία – προϋπηρεσία ιδρυτικών μελών



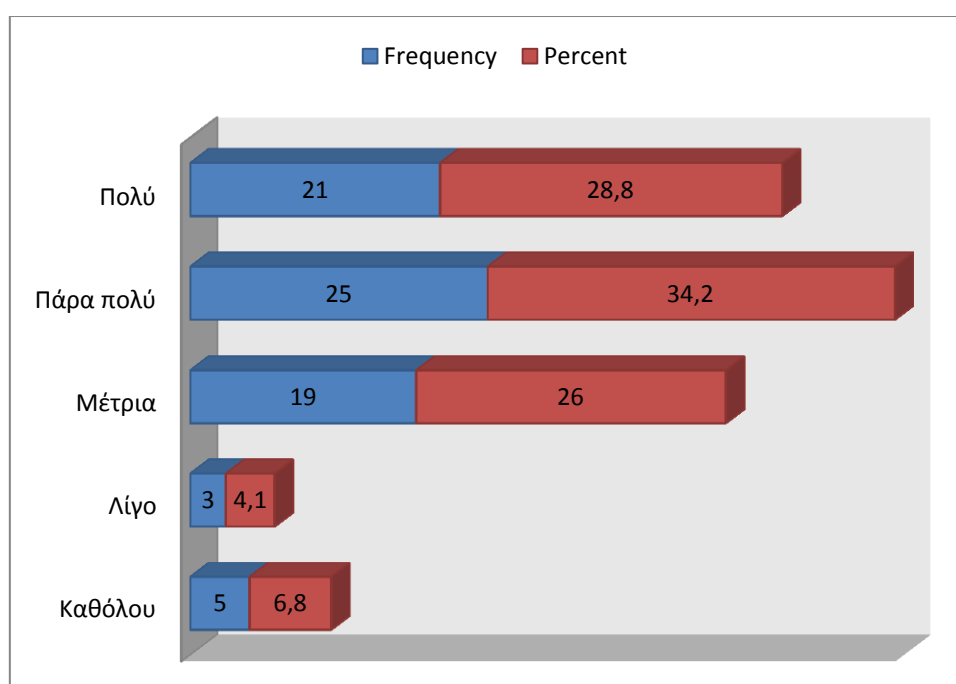
Διάγραμμα 6.42
Εξειδικευμένη εκπαίδευση – γνώση ιδρυτικών μελών



Διάγραμμα 6.43
Σύλληψη Ιδέας



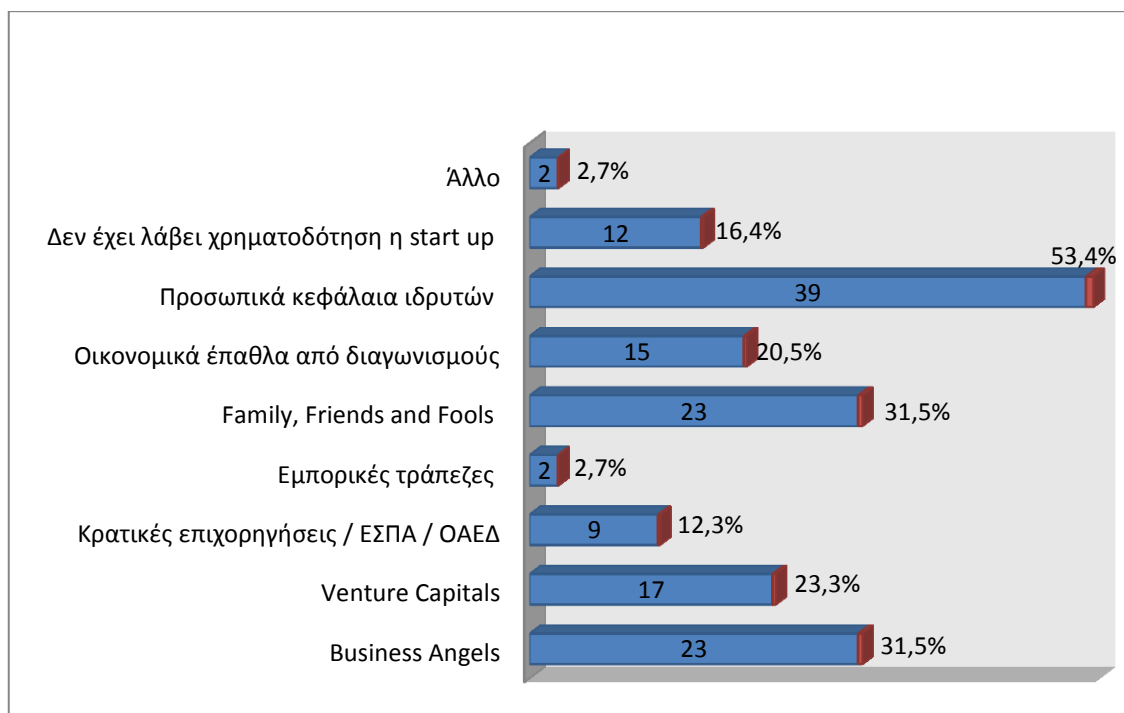
Διάγραμμα 6.44
Καινοτομία προϊόντος / υπηρεσίας



Διάγραμμα 6.45
Χρηματοδότηση

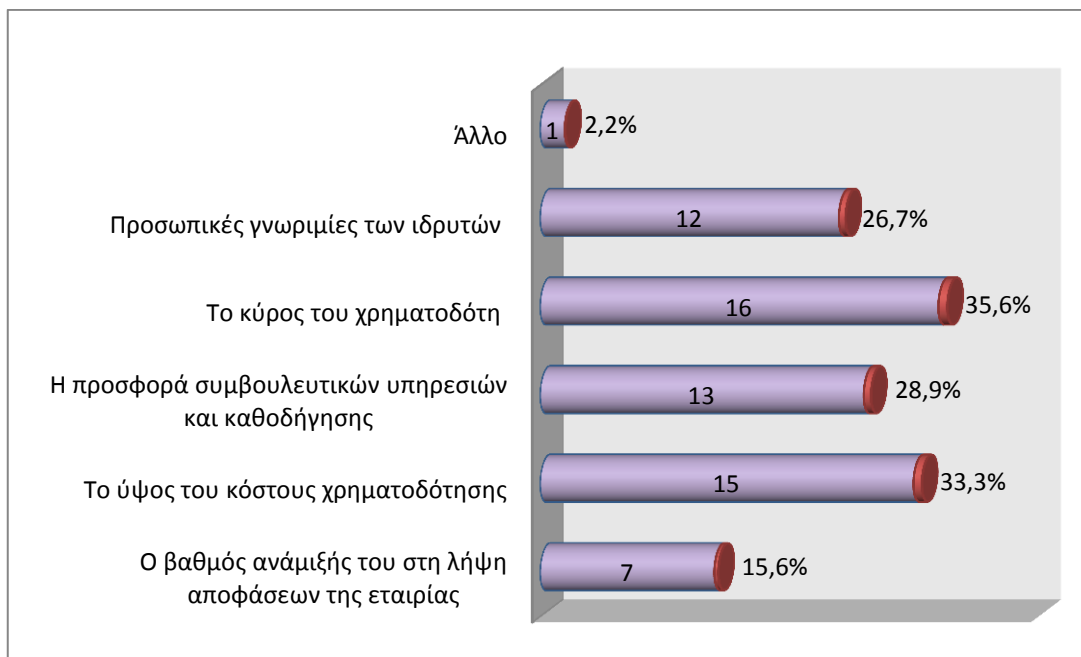
Η επόμενη ερώτηση, ερώτηση 28, ήταν υποχρεωτική με δυνατότητα επιλογής από μέρους των ερωτηθέντων να συμπληρώσουν στο πεδίο «Άλλο» κάποια πηγή χρηματοδότησης που δεν αναφέρεται στις προκαθορισμένες απαντήσεις. Η προέλευση των κεφαλαίων των startups προέρχονται κατά κύριο λόγο από προσωπικά κεφάλαια των ιδρυτών σε ποσοστό 53,4%. Ακολουθούν με το ίδιο ποσοστό 31,5% οι επιλογές “Family, Friends and Fools” και “Business Angels”, γεγονός που επιβεβαιώνει πλήρως τη διαδικασία χρηματοδότησης που αναπτύχθηκε εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια. Εντύπωση προκαλεί το χαμηλό ποσοστό χρηματοδότησης από Εμπορικές τράπεζες, γεγονός που ενδέχεται να οφείλεται τόσο στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες στην χορήγηση δανείων σε συνδυασμό με τις προϋποθέσεις που θέτουν πλέον και αφετέρου οι νεοφυείς επιχειρήσεις δεν προτιμούν αυτόν

τον τρόπο χρηματοδότησης. Αρκετά χαμηλά, όχι όσο η χρηματοδότηση από εμπορικές τράπεζες, βρίσκεται και η επιλογή «Κρατικές επιχορηγήσεις, ΕΣΠΑ, ΟΑΕΔ» γεγονός που μπορεί να οφείλεται στην καθυστέρηση που παρουσιάζουν οι διαδικασίες αυτές στην έγκριση και εκταμίευση χρημάτων. Επιπλέον, παρόλο που οι startups ως έννοια στην Ελλάδα είναι σχετικά πρόσφατη, από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι χρηματοδότηση από Venture Capitals πέτυχαν 17 startups, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6.46.



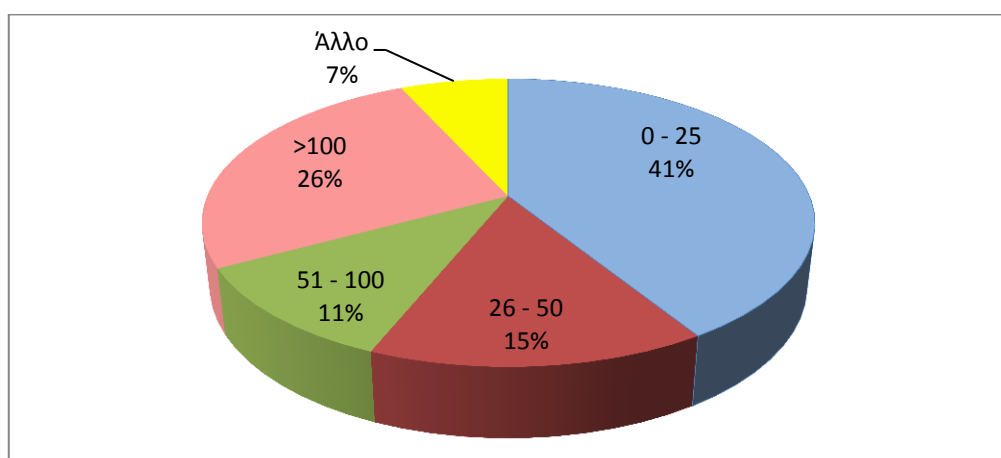
Διάγραμμα 6.46
Πηγές χρηματοδότησης startups

Η ερώτηση 29 αποτελούσε συνέχεια της προηγούμενης και έπρεπε να απαντηθεί από τις startups που έχουν λάβει χρηματοδότηση. Ζητούνταν από τους ερωτώμενους να επιλέξουν τι έπαιξε ρόλο στην επιλογή χρηματοδότη. Οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες στο ερώτημα αυτό με τις επιλογές «Κύρος χρηματοδότη» και το «Ύψος κόστους χρηματοδότησης» να έρχονται πρώτες, αλλά οριακά. Το κύρος του χρηματοδότη αναφέρθηκε και στη θεωρία της παρούσης ως βασικό συστατικό εργαλείο στη χρηματοδότηση των startups. Το Διάγραμμα 6.47 παρουσιάζει τα αποτελέσματα.



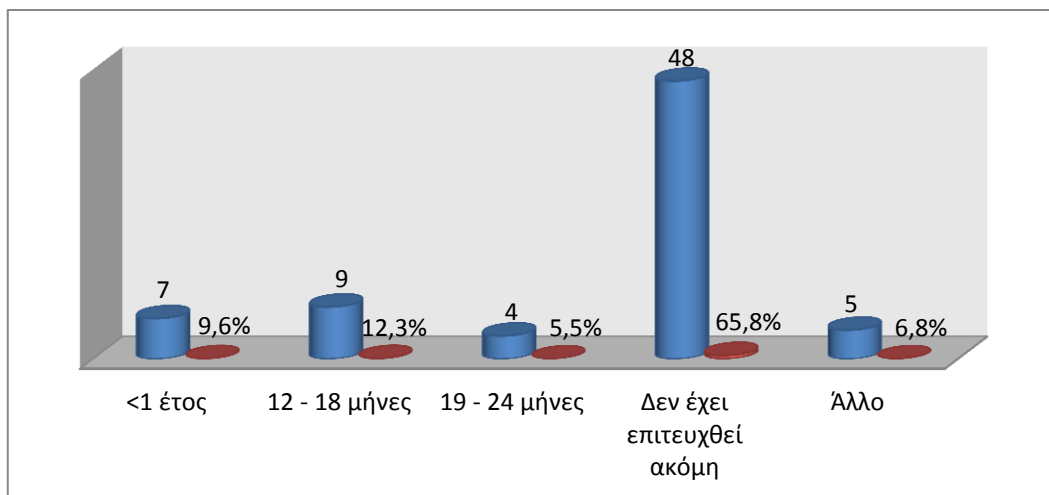
Διάγραμμα 6.47
Επιλογή Χρηματοδότη

Η ερώτηση 30 ήταν υποχρεωτική και ζητούσε από τους ερωτηθέντες να οριοθετήσουν το κόστος επένδυσής τους μέχρι την επίτευξη της πρώτης τους πώλησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δε φαίνεται να υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ του έτος ίδρυσης και του κόστους επένδυσης. Για παράδειγμα, η επιλογή «26 -50» έχει απαντηθεί από 11 startups και οι οποίες αναφέρουν ως έτος ίδρυσής τους όλο το εύρος από το 2012 έως και το 2015. Επίσης, η επιλογή «51 – 100» έχει απαντηθεί από startups με έτος ίδρυσης τόσο το 2015, όσο και το 2012, γεγονός που αποδεικνύει ότι το κόστος επένδυσης εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης. Το Διάγραμμα 6.48 παρουσιάζει τα αποτελέσματα.



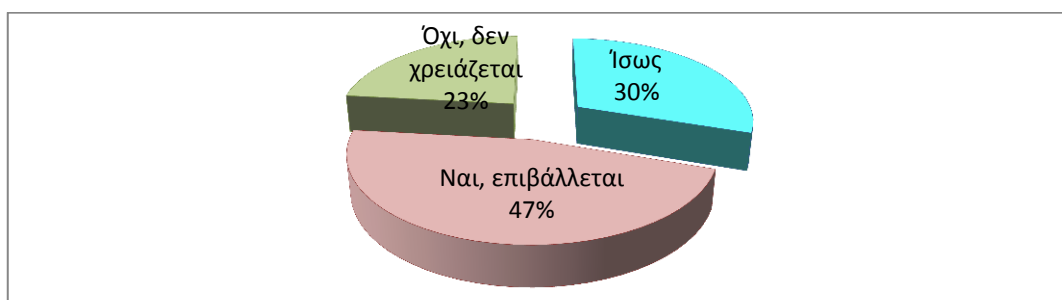
Διάγραμμα 6.48
Κόστος επένδυσης

Στην ερώτηση 31 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους αν έχει επιτευχθεί το Break Even Point και αν πόσο διάστημα χρειάστηκε για την επίτευξή του. Στη συντριπτική πλειοψηφία τους, ποσοστό 65,8%, οι startups απάντησαν ότι δεν έχει επιτευχθεί ακόμη. Επίσης, στο πεδίο «Άλλο» τρεις απάντησαν ότι χρειάστηκαν 36 μήνες και οι υπόλοιπες δυο απάντησαν ότι δεν διαθέτουν στοιχεία ακόμη.



Διάγραμμα 6.49
Χρονικό διάστημα για επίτευξη Break Even Point

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου είναι καθαρά γενική και αφορούσε τη δημιουργία ενός χώρου, όπου θα μπορούσαν να φιλοξενηθούν οι startups. Αιτία του ερωτήματος αυτού ήταν η διαπίστωση της δυσκολίας εύρεσης τόσο startup εταιρειών, όσο και σπατάλης πολύτιμου χρόνου στο να επισκεφθεί κανείς κάποιες θερμοκοιτίδες ή επιταχυντές. Αντίθετα ένας χώρος όπου θα ήταν συγκεντρωμένες πλήθος νεοφυών επιχειρήσεων, θα αποτελούσε εστία πληροφοριών, έμπνευσης και καινοτομίας. Το σκεπτικό αυτό επιβεβαιώνει και η πλειοψηφία των startups, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6.50, σε ποσοστό 46,6%, ενώ αν προσμετρηθεί και ένα ποσοστό που απάντησε την επιλογή «Ίσως», τότε το ποσοστό συνολικά μεγαλώνει.



Διάγραμμα 6.50
Δημιουργία επιχειρηματικού οικοσυστήματος

6.4 Ανακεφαλαίωση

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα ευρήματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης. Στόχος της έρευνας ήταν η διάγνωση των παραγόντων εκείνων που συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη, λειτουργία και εν τέλει στη βιωσιμότητα της startup επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού, χρειάστηκε η χρήση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και διαβαθμισμένης κλίμακας. Σε πρώτη φάση, οι ερωτήσεις αφορούσαν γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων και των ερωτηθέντων. Εν συνεχεία, οι ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στη σύσταση της ομάδας και τον τρόπο λειτουργία των επιχειρήσεων. Τέλος, το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης και πόσο σημαντικοί είναι για αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Περιορισμοί έρευνας, συμπεράσματα και προτάσεις

7.1 Περιορισμοί Έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς και οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Οι περιορισμοί αυτοί είναι οι εξής:

- Η παρούσα έρευνα ξεκίνησε στις αρχές Ιουλίου του 2015. Τις μέρες εκείνες έλαβαν χώρα το δημοψήφισμα και εν συνεχεία η επιβολή Capital Controls στις εμπορικές τράπεζες. Παρατηρώντας τις ροές των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι τις πρώτες μέρες υπήρξε αρκετά μικρή συμμετοχή στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επί προσθέτως, ενδέχεται η όλη ψυχολογία που επικρατούσε τις μέρες εκείνες να είχε ως αποτέλεσμα την επιλογή ορισμένων απαντήσεων με μεγαλύτερη ζέση από ότι θα μπορούσε να συμβεί σε διαφορετική περίοδο.
- Εξαιτίας της επιβολής capital controls δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τους τρόπους χρηματοδότησης των startups τους τελευταίους μήνες και πόσο έχει επηρεαστεί η εν γένει λειτουργία τους.
- Το μέγεθος του δείγματος αν και κρίνεται αρκετά ικανοποιητικό, εν τούτοις θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο, ώστε η συλλογή πληροφοριών και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων να ήταν ακόμη περισσότερο αντιπροσωπευτική.
- Αρκετές από τις startups ιδρύθηκαν εντός του 2015 με αποτέλεσμα να μην έχουν δεδομένα – στοιχεία.
- Η χρήση ερωτηματολογίου για τη συγκέντρωση δεδομένων κρίθηκε απαραίτητη, καθώς τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτή είναι πολλά. Ωστόσο, εφόσον η έρευνα περιλαμβάνει διαφορετικές αντιλήψεις και νοοτροπίες των ερωτηθέντων, θα ήταν ενδεχομένως πιο αποδοτική και η χρήση της μεθόδου της προσωπικής συνέντευξης, ώστε να υπήρχε μια πιο σαφή εικόνα σε κάποια από τα ερωτήματα της έρευνας. Η χρήση απαντήσεων ανοικτού τύπου, καθώς και η περιγραφή στο κεφάλαιο 5 παραδείγματα πετυχημένων startups στόχευσε εν μέρει στον περιορισμό των «απωλειών».

7.2 Συμπεράσματα

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια κάνουν έντονη την παρουσία τους και στην ελληνική αγορά. Πλήθος δραστηριοτήτων αναπτύσσεται γύρω από αυτές με σκοπό να συνδράμουν στην ανάπτυξή τους, ενώ τα χαρακτηριστικά που φέρουν ως επιχειρήσεις είναι κατεξοχήν καινοτόμα. Άλλωστε, οι startups λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο από ότι οι τυπικές επιχειρήσεις και επομένως και τα χαρακτηριστικά που τις διέπουν χρειάζονται διαφορετική προσέγγιση.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της εμπειρικής προσέγγισης που πραγματοποιήθηκε διαπιστώνονται τα εξής:

- ✓ Η επιχειρηματικότητα είναι, κατά βάση, υπόθεση ανδρικού φύλλου με την γυναικεία επιχειρηματικότητα να υπολείπεται αρκετά.
- ✓ Ο αριθμός των ιδρυτών που απαρτίζουν τις startups κυμαίνεται, κυρίως, από 2 έως και 4 με το ακαδημαϊκό υπόβαθρό τους να είναι πολύ υψηλό (μεταπτυχιακή εκπαίδευση).
- ✓ Η πλειοψηφία των startups ιδρύθηκε τα τελευταία τρία έτη, όπου η κρίση στην Ελλάδα είναι στο αποκορύφωμά της, με την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης, καθώς και την ανάγκη να δημιουργήσουν κάτι δικό τους να είναι οι κύριες αιτίες δημιουργίας τους.
- ✓ Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στον τομέα των Υπηρεσιών, ενώ υπάρχουν και αρκετές μεικτές δραστηριότητες (πχ Υπηρεσίες – Εμπόριο). Εντύπωση προκαλεί ο πολύ μικρός αριθμός startups στη κατηγορία Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, ενώ ικανοποιητικός κρίνεται ο αριθμός στην κατηγορία Τρόφιμα – Ποτά, ένδειξη ότι υπάρχει μεταστροφή του παραγωγικού μοντέλου. Ο Τουρισμός συναντάται σε ικανοποιητικό βαθμό, αλλά θα μπορούσε να είναι και σε μεγαλύτερο βαθμό, για μια χώρα όπου ο τουρισμός της αποτελεί κεφάλαιο.
- ✓ Το 76,7% των startups απασχολούν προσωπικό, με το 17,8% να δηλώνει ότι απασχολεί περισσότερα από 13 άτομα, γεγονός που δηλώνει τη δυναμική και την υποστήριξη που μπορούν να παράσχουν στην ελληνική οικονομία για απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού. Προκύπτει, μάλιστα, ότι οι πρώτες προσλήψεις πραγματοποιούνται σε διάστημα μικρότερο των έξι μηνών από την ίδρυση τους.

- ✓ Οι startups που απασχολούν προσωπικό περισσότερο των 13 ατόμων προέρχονται από τον κλάδο των υπηρεσιών, ενώ και σε γενικό επίπεδο κύρια πηγή απασχόλησης αποτελεί ο κλάδος των υπηρεσιών.
- ✓ Ως κύρια πηγή αναζήτησης προσωπικού προκύπτουν οι προσωπικές γνωριμίες των ιδρυτών καθώς και οι συστάσεις από το στενό περιβάλλον τους.
- ✓ Κύριο χαρακτηριστικό που αναζητούν οι ιδρυτές από τους υπαλλήλους είναι το πάθος για δημιουργία και η εργασιακή εμπειρία. Στον αντίποδα, η αναποτελεσματικότητα και η σταθερή αρνητική συμπεριφορά αποτελούν τους κύριους λόγους απόλυσης υπαλλήλων.
- ✓ Η ηγεσία που ακολουθείται από τις startups είναι η από κοινού, ενώ η παραδοσιακή κάθετη ηγεσία έρχεται δεύτερη στις απαντήσεις.
- ✓ Το 53,4% των startups συμμετείχαν ή συμμετέχουν σε θεσμούς που ευνοούν την επιχειρηματικότητα. Από αυτές το 30%, δηλαδή 12 από τις 40 startups, έχουν επιτύχει το Break Even Point, με την πλειοψηφία μέσα σε διάστημα 18 μηνών. Αξίζει να αναφερθεί ότι το ίδιο ποσοστό επίτευξης ισχύει και για τις startups που δεν έχουν ενσωματωθεί σε κάποιους από τους θεσμούς.
- ✓ Ο προσδιορισμός των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος των startups χωρίστηκε σε δυο μέρη: στο ευρύτερο μακροοικονομικό της περιβάλλον, όπου η πρόσβαση σε κεφάλαια, η πολιτική σταθερότητα και η φορολογία αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ανάπτυξή τους, καθώς και στο άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν μια σειρά παραγόντων. Η διαφοροποίηση του προϊόντος, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς χαρακτηρίστηκαν ως πάρα πολύ σημαντικοί για την ανάπτυξη και βιωσιμότητά τους.
- ✓ Οι ανθρώπινοι και οι χρηματοοικονομικοί πόροι είναι μακράν οι πιο σημαντικοί υλικοί πόροι για τις startups, ενώ στους άυλους πόρους η κατανομή είναι πιο ομαλή με τους τεχνολογικούς πόρους, τους πόρους καινοτομίας και την επιχειρησιακή κουλτούρα να είναι οι πιο σημαντικοί. Η τελευταία αξίζει αναφοράς γιατί μπορεί να θεωρηθεί θεμελιώδης ικανότητα μιας επιχείρησης και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- ✓ Η ομάδα, η υλοποίηση της ιδέας, η εργασιακή εμπειρία – προϋπηρεσία, η καινοτομία του προϊόντος, η εξειδικευμένη γνώση – εκπαίδευση των ιδρυτικών μελών και η χρηματοδότηση αξιολογήθηκαν ως παράγοντες καθοριστικοί για την ανάπτυξη των startups.
- ✓ Όσο αφορά τη χρηματοδότηση, οι startups βασίζονται κατά κύριο λόγο στα προσωπικά κεφάλαια των ιδρυτών, ακολουθούν η χρηματοδότηση από Family, Friends and Fools, οι Business Angels και τα Venture Capitals. Χαρακτηριστικό είναι ότι η χρηματοδότηση από εμπορικές τράπεζες αποτελεί τελευταία επιλογή. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι startups, ειδικά σε πολύ αρχικό στάδιο, δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια και προϋποθέσεις που θέτουν οι τράπεζες, αλλά και επειδή οι ίδιες αυτές επιχειρήσεις αναζητούν σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης. Μάλιστα, το κύρος του χρηματοδότη, το ύψος του κόστους χρηματοδότησης, η προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών και καθοδήγησης και οι προσωπικές γνωριμίες των ιδρυτών διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή χρηματοδότη. Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι ανεξάρτητα από το αν οι startups ενσωματώθηκαν σε θεσμούς ή όχι, η χρηματοδότηση από Business Angels και Venture Capitals κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα.
- ✓ Το κόστος επένδυσης ποικίλλει, με τη πλειοψηφία των startups να κυμαίνεται μεταξύ 0 – 25.000,00€ και >100.000,00€. Επί προσθέτως, οι περισσότερες από αυτές δεν έχουν καταφέρει να επιτύχουν το Break Even Point. Επίσης, 24 επιχειρήσεις ιδρύθηκαν το 2013 με τις 16 από αυτές το κόστος επένδυσής του να κυμαίνεται, και να επιβεβαιώνει, στο εύρος των ποσών που προαναφέρθηκαν.
- ✓ Οι 16 από τις 25 startups κατόρθωσαν την επίτευξη του Break Even Point σε χρονικό διάστημα μέχρι 18 μηνών. Οι 12 από τις 25 έχουν ιδρυθεί τα τελευταία τρία έτη (2013, 2014 και 2015).
- ✓ Σταχυολογώντας ορισμένα από τα σχόλια των ιδρυτών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο συμπεραίνουμε τα εξής:
 - Η έλλειψη κεφαλαίων χρηματοδότησης δυσχεραίνει το έργο τους, αλλά ακόμη και εκεί που υπάρχουν, τα επιτόκια είναι αποτρεπτικά.
 - Το στήσιμο και το τρέξιμο μιας startup περιέχει πόνο, κούραση και απαιτεί υπομονή.

- Η εντύπωση ότι μαζί με ένα φίλο, ένα γκαράζ και ένα μικρό χρηματικό ποσό θα δημιουργηθεί το νέο Facebook ή κάτι τόσο μεγάλο, είναι ψεύτικη.
- Αρκετοί ιδρυτές ζητάνε φιλική αντιμετώπιση από το κράτος για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας των startups.
- Η απουσία ενημέρωσης και επιχειρησιακής κουλτούρας στην επαρχία, εκτός δηλαδή Αθήνας και Θεσσαλονίκης.

Τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα καλλιεργούν προσδοκίες ότι οι startups μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό βραχίονα της ελληνικής οικονομίας και να αποτελέσουν βασικό πυλώνα στην προσπάθεια ανάκαμψης της. Η προσπάθεια έγκειται στο να βελτιωθούν τομείς, όπου θα δώσουν το περιθώριο στις νεοφυείς επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να ξεδιπλώσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Παρακάτω θα συζητηθούν προτάσεις προς αυτήν την κατεύθυνση.

7.3 Προτάσεις

Με βάση την έρευνα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτήν, παρακάτω αναφέρονται προτάσεις που σκοπό έχουν τη βελτίωση των λειτουργιών των startups και ως εκ τούτου στην ανάπτυξή τους.

- Προσπάθεια ενίσχυσης και προώθησης της γυναικείας επιχειρηματικότητας, ώστε όλο και περισσότερες να εισέλθουν στο στίβο της επιχειρηματικότητας και δη στον τομέα των startups.
- Η ανάγκη των υποψηφίων επιχειρηματιών να δημιουργήσουν κάτι δικό τους σκοντάφτει, ενίοτε και αποτρεπτικά, στη μη σωστή πληροφόρηση και καθοδήγηση. Η σύσταση ενός κεντρικού φορέα για επίσημη ενημέρωση και εξειδίκευση σε θέματα νεοφυών επιχειρήσεων θα λειτουργούσε θετικά προς αυτήν την κατεύθυνση.
- Απαιτείται η δημιουργία περισσότερων εταιρειών με ενασχόληση στον πρωτογενή τομέα, στον τουρισμό και την πράσινη ενέργεια, πεδία τα οποία η Ελλάδα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα και δεν έχουν γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης σε μεγάλο βαθμό.
- Καθιέρωση διδασκαλίας του επιχειρείν και της καινοτομίας από την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, έτσι ώστε η επιχειρηματικότητα να εντριφθεί και να απενεχοποιηθεί από όσον το δυνατό μικρότερη ηλικία.
- Κίνητρα για πρόσληψη νέων υπαλλήλων, όπως μείωση ή εξάλειψη ασφαλιστικών εισφορών για τα πρώτα τρία έτη.

- Δημιουργία χώρου όπου θα είναι συγκεντρωμένες όλες οι startups, ώστε να δημιουργηθεί ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα, στα πρότυπα της Silicon Valley, που θα βοηθήσει στην ανταλλαγή απόψεων, τεχνογνωσίας, διάχυσης της πληροφορίας και εν τέλει στην εξάλειψη χρονικών καθυστερήσεων. Η φιλοξενία νέων καινοτομικών επιχειρήσεων σε υφιστάμενες και αδρανούσες δομές, μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα. Η κουλτούρα που θα διαμορφωθεί στο οικοσύστημα αυτό θα παροτρύνει τη λήψη ρίσκων, με αποτέλεσμα να καλλιεργηθεί η κουλτούρα που εκλαμβάνει και την αποτυχία ως συστατικό της επιχειρηματικότητας.
- Διερεύνηση και θέσπιση πρακτικών από άλλες χώρες, όπως πχ από το Ισραήλ που ίδρυσε μια κρατική εταιρεία που λειτουργεί ως fund of fund και σκοπός της είναι η χρηματοδότηση καινοτόμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με άντληση και ξένης τεχνογνωσίας. Το κίνητρο που δόθηκε για την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων ήταν οι ευνοϊκοί όροι επαναγοράς του κρατικού μεριδίου σε ορίζοντα πενταετίας και στην τιμή κόστους.
- Συνεννόηση όλων των πολιτικών δυνάμεων για την καθιέρωση σταθερού φορολογικού συστήματος που θα δίνει κίνητρα για δημιουργία νεοφυών επιχειρήσεων (φοροαπαλλαγή για κάποια έτη, μείωση εισφορών).
- Χάραξη ενιαίας οικονομικής και πολιτικής γραμμής, ώστε να δημιουργηθεί σταθερό περιβάλλον που θα ευνοήσει την ανάπτυξη και τις επενδύσεις.
- Δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία για την ενίσχυση της ρευστότητας των startups με τη δημιουργία τράπεζας επενδύσεων.
- Κίνητρα για όσους επιλέγουν χρηματοδότηση με Ιδία κεφάλαια (αφορολόγητο έως ένα ποσό, μείωση φορολογικών συντελεστών).
- Η χρηματοδότηση από δημόσιους και κοινοτικούς πόρους θα πρέπει να είναι περισσότερο εστιασμένη σε τομείς προτεραιότητας για να έχουν καλύτερο αποτέλεσμα στην αναπτυξιακή διαδικασία.
- Διαρκώς ανοικτές προκηρύξεις, γρήγορες διαδικασίες αξιολόγησης των προτάσεων που κατατίθενται, με προτεραιότητα σε προτάσεις υψηλής ποιότητας και προοπτικής, και άμεση εκταμίευση πόρων.
- Η δραστική μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των διαδικασιών είναι καθοριστικής σημασίας. Ο χρόνος και το κόστος ίδρυσης πρέπει να μειωθεί

περαιτέρω, ενώ η υπηρεσία μιας στάσης πρέπει να ενσωματωθεί σε όλες τις διαδικασίες.

- Περαιτέρω έρευνα για ποιοτικά χαρακτηριστικά των ιδρυτών που βρίσκονται στο τιμόνι επιτυχημένων startups, αλλά και των εργαζομένων της. Μπορούν να ελεγχθούν η συναισθηματική νοημοσύνη αυτών, οι δομές και η κουλτούρα του οργανισμού, η ηγεσία και γενικά στοιχεία που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν από άλλες, αλλά μπορεί να αποτελέσουν οδηγό για εφαρμογή μέρους αυτών.
- Ανάδειξη νέου τύπου επιχειρηματικής κουλτούρας, ιδίως για τους νέους, σύγχρονης με έντονο το στοιχείο της εξωστρέφειας.

Η Ελλάδα βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε δύσκολη οικονομική συγκυρία με αποτέλεσμα η οικονομία της να βρίσκεται σε παρατεταμένη ύφεση, με ότι συνέπειες συνεπάγεται αυτό. Παρόλα αυτά, μια νέα γενιά επιχειρήσεων και επιχειρηματιών ξεπροβάλλει, προσπαθεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί, ώστε να αποτελέσουν το όχημα και το παράδειγμα για νέα επιχειρηματική κουλτούρα και νοοτροπία. Προσπάθεια δύσκολη ομολογουμένως, αλλά και η οποία ενθουσιάζει, διότι αποτελεί από τα πιο δυναμικά τμήματα μιας οικονομίας. Καινοτομία, παρακίνηση, τεχνολογία, πάθος, επενδυτές, επιχειρηματικά μοντέλα, ομάδα, χρηματοδότηση είναι έννοιες πιο επίκαιρες από ποτέ, συνυφασμένες με τον κόσμο των startups. Οι ιδέες υπάρχουν, το διαθέσιμο έμπυχο δυναμικό είναι υψηλού ακαδημαϊκού επιπέδου, το μόνο που απομένει είναι ευνοϊκό περιβάλλον, ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που καθορίζουν τη βιωσιμότητα μιας νεοφυούς επιχείρησης

Ονομάζομαι Γουδέλης Γιώργος και σας καλωσορίζω στην έρευνα που αφορά τις νεοφυείς επιχειρήσεις (startups). Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας (Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική, Πανεπιστήμιο Πειραιώς) και απευθύνεται αποκλειστικά σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δε διαρκεί περισσότερο από πέντε (5) λεπτά και σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς λόγους.

*** Απαιτείται**

1) Ποιά είναι η θέση σας στη startup; *

- Ιδρυτής / Συνιδρυτής (Founder / Co - Founder)
- Διευθύνων Σύμβουλος (CEO)
- Συνεργάτης
- Υπάλληλος
- Άλλο:

2) Ο/Η ιδρυτής ή οι ιδρυτές της startup είναι... *

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Και των δυο φύλων

3) Πόσοι είναι οι ιδρυτές; *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- > 5

4) Σε ποιά ηλικιακή κλίμακα ανήκετε;

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 - 65

> 65

5) Ποιό είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; *

- Βασική εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση
- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- Κάτοχος PhD

6) Ποιό είναι το έτος ίδρυσης της startup; *

- 2008 - 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- Άλλο:

7) Ποιοί είναι οι κυριότεροι λόγοι που σας οδήγησαν στη δημιουργία της startup; *

Μπορείτε να επιλέξετε έως και 2 επιλογές

- Ανεργία
- Ο εντοπισμός μιας ευκαιρίας / ικανοποίηση ανάγκης
- Η ανάγκη να δημιουργήσω κάτι δικό μου
- Το παράδειγμα άλλης πετυχημένης startup
- Η παρακολούθηση μαθήματος / σεμιναρίου / διάλεξης
- Οικογένεια / Φιλικό περιβάλλον
- Άλλο:

8) Σε ποιόν τομέα οικονομικής δραστηριότητας λειτουργεί η startup; *

Μπορείτε να επιλέξετε έως και 2 επιλογές

- Εμπόριο
- Υπηρεσίες
- Τουρισμός
- Μεταποίηση
- Άλλο:

9) Εξειδικεύστε την προηγούμενη απάντηση *

Μπορείτε να επιλέξετε έως και 2 επιλογές

- Παροχή Υπηρεσιών (Ηλεκτρονικό εμπόριο, Ηλεκτρονικές κρατήσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες)
- Η/Υ και λοιπά ηλεκτρονικά προϊόντα (smartphones, tablets)
- Τρόφιμα - ποτά (Βιολογικά - αγροτικά προϊόντα και μη)
- Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- Διαδικτυακό marketing / Διαφήμιση
- Ασφάλειες
- Υγεία (Φάρμακα και ιατρικές υπηρεσίες)
- Τεχνολογία αιχμής
- Gaming
- Αθλητισμός
- Εκπαίδευση
- Άλλο:

10) Εκτός των ιδρυτών της, πόσα άτομα απασχολούνται στην startup; *

- 1 - 4 άτομα
- 5 - 8 άτομα
- 9 - 12 άτομα
- > 13 ατόμων
- Δεν απασχολεί προσωπικό

11) Αν απασχολείτε προσωπικό, μετά από πόσο καιρό από την ίδρυση της startup προσλάβετε τον πρώτο υπάλληλό;

- < 6 μήνες
- 6 - 12 μήνες
- > 12 μήνες

12) Ποιά είναι / ήταν η κύρια πηγή αναζήτησης προσωπικού; *

Να απαντηθεί ακόμη και αν δεν έχει προβεί σε πρόσληψη η startup

- Μέσω αγγελιών
- Μέσω recruiters
- Μέσω προσωπικών γνωριμιών των ιδρυτών
- Μέσω συστάσεων από το στενό περιβάλλον των ιδρυτών
- Άλλο:

13) Τι χαρακτηριστικά αναζητήσατε / αναζητάτε στους υπαλλήλους; *

Μπορείτε να επιλέξετε έως και 3 επιλογές

- Επικοινωνιακές δεξιότητες

- Εργασιακή εμπειρία
- Τυπικά Προσόντα
- Οργανωτικές δεξιότητες
- Πάθος για δημιουργία
- Τάση για ανάληψη ρίσκου
- Άλλο:

14) Ποιές από τις παρακάτω συμπεριφορές σας οδήγησαν να προβείτε σε απόλυση ή θα σας ωθούσε να προβείτε; *

- Προσωπικοί λόγοι υπαλλήλου
- Σταθερά αρνητική συμπεριφορά
- Δημιουργία αρνητικών για την επιχείρηση συμμαχιών στους κόλπους της startup
- Αναποτελεσματικότητα
- Άλλο:

15) Ο τρόπος άσκησης ηγεσίας είναι: *

- Κάθετη Ηγεσία (από πάνω προς τα κάτω)
- Από κοινού ηγεσία (συλλογικότητα)
- Υπηρετική - Πνευματική Ηγεσία
- Προσαρμοστική Ηγεσία
- Ηθική Ηγεσία
- Συναλλακτική Ηγεσία
- Υποστηρικτική Ηγεσία
- Άλλο:

16) Χρησιμοποιείτε εξωτερικούς συνεργάτες; *

- Ναι
- Όχι

17) Εάν ναι, σε ποιά ποσοστό σε σχέση με τους μόνιμους υπαλλήλους;

- < 25%
- 26% έως 50%
- 51% έως 75%
- 76% έως 100%

18) Αν ναι, ποιές αρμοδιότητες - ειδικότητες αναθέτετε σε εξωτερικούς συνεργάτες;
Μπορείτε να επιλέξετε έως και 3 επιλογές

- Web pages specialists
- Marketeers

- Συμβούλους
- Δικηγόρους
- Μέντορες και εμπειρογνώμονες
- Άλλο:

19) Ως startup ενσωματώθηκαν σε θεσμούς (επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες, accelerators, co - working spaces κ.α.) που προωθούν τις startups; *

- Ναι
- Όχι

20) Αν ναι, σε ποιούς από τους παρακάτω θεσμούς συμμετείχατε;

- Orange Grove
- Found.ation
- Innovathens
- Hellenic Start Up Association
- EGG
- Corallia
- Endeavor
- Metavallon
- Aephoria
- Microsoft Innovation Center
- Άλλο:

21) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιούς από τους παρακάτω παράγοντες του ευρύτερου μακροοικονομικού περιβάλλοντος θεωρείτε πιο σημαντικούς για την ανάπτυξη της startup; *

Μπορείτε να επιλέξετε έως και 4 επιλογές

- Φορολογία
- Πολιτική σταθερότητα
- Πρόσβαση σε κεφάλαια
- Επίπεδο ανεργίας
- Μεταφορά τεχνολογίας - τεχνογνωσίας
- Τάση για ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων
- Αλλαγές στο τρόπο ζωής των καταναλωτών
- Μετακινήσεις πληθυσμού
- Χρόνος και κόστος ίδρυσης startup
- Κατοχύρωση πατέντας / πνευματικών δικαιωμάτων
- Άλλο:

22) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιούς από τους παρακάτω παράγοντες του άμεσου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θεωρείτε πιο σημαντικούς; *

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Ελάχιστα	Καθόλου
Οικονομίες κλίμακας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πλεονεκτήματα κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαφοροποίηση προϊόντος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρόσβαση στα κανάλια διανομής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υψηλά σταθερά κόστη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπαρξη κοντινών υποκ/των & τάση καταναλωτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιούς από τους παρακάτω υλικούς πόρους θεωρείτε πιο σημαντικούς; *

- Χρηματοοικονομικοί Πόροι
- Φυσικοί Πόροι
- Ανθρώπινοι Πόροι
- Οργανωτικοί Πόροι
- Άλλο:

24) Ποιούς από τους παρακάτω άυλους πόρους έχουν αποτελέσει βασικό στοιχείο ανάπτυξης της στρατηγικής της startup; *

Μπορείτε να επιλέξετε έως και 2 επιλογές

- Τεχνολογικοί Πόροι
- Πόροι Καινοτομίας
- Φήμη
- Επιχειρησιακή κουλτούρα
- Brand Name
- Άλλο:

25) Ποιόν θεωρείτε κυριότερο ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη της startup σας; *

Μπορείτε να επιλέξετε έως και 3 επιλογές

- Γραφειοκρατία

- Ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον
- Φορολογικό σύστημα
- Έλλειψη Επιχειρηματικής κουλτούρας
- Έλλειψη Ικανών Στελεχών
- Δυσκολία πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης
- Άγχος από την ανάληψη ευθυνών και δεσμεύσεων
- Άλλο:

26) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρίας σας, πόσο σημαντικό ρόλο διαδραμάτισαν τα παρακάτω στην επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξη της startup σας; *

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Ελάχιστο	Καθόλου
Επιχειρηματική ιδέα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υλοποίηση ιδέας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομάδα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κεφάλαια / Χρηματοδότηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στρατηγική και Business Model	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring / καθοδήγηση / δικτύωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιβάλλον / Οικοςύστημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αρχές / αξίες / ηθική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27) Κατά πόσο πιστεύετε ότι τα παρακάτω χαρακτηριστικά της startup σας συμβάλλουν / συνέβαλαν στην επιτυχή ανάπτυξη και λειτουργία της; *

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Εργασιακή εμπειρία - προϋπηρεσία ιδρυτικών μελών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξειδικευμένη εκπαίδευση - γνώση ιδρυτικών μελών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύλληψη της ιδέας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καινοτομία του προϊόντος / υπηρεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρηματοδότηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28) Ποιές είναι οι πηγές χρηματοδότησης της startup; *
Μπορείτε να επιλέξετε όσες επιλογές θέλετε

- Business Angels

- Venture Capitals
- Κρατικές επιχορηγήσεις / ΕΣΠΑ / ΟΑΕΔ
- Εμπορικές τράπεζες
- Family, Friends and Fools
- Οικονομικά έπαθλα από διαγωνισμούς
- Προσωπικά κεφάλαια ιδρυτών
- Leasing
- Factoring
- Δεν έχει λάβει χρηματοδότηση ακόμη η start up
- Άλλο:

29) Στην επιλογή χρηματοδότη διαδραμάτισε τον πλέον καθοριστικό ρόλο...

Αν δεν έχει λάβει χρηματοδότηση η startup, αγνοήστε την ερώτηση αυτή

- Ο βαθμός ανάμιξής του στη λήψη αποφάσεων της εταιρίας
- Το ύψος του κόστους χρηματοδότησης
- Η προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών και καθοδήγησης
- Το κύρος του χρηματοδότη
- Προσωπικές γνωριμίες των ιδρυτών
- Άλλο:

30) Πόσο είναι το κόστος της επένδυσής σας μέχρι την επίτευξη της πρώτης σας πώλησης / συνεργασίας; *

Σε χιλιάδες Ευρώ

- 0 - 25
- 26 - 50
- 51 - 100
- > 100
- Άλλο:

31) Πόσο καιρό χρειάστηκε να επιτευχθεί το Break Even Point; *

- < 1 έτος
- 12 - 18 μήνες
- 19 - 24 μήνες
- Δεν έχει επιτευχθεί ακόμη
- Άλλο:

32) Θεωρείτε ότι πρέπει να δημιουργηθεί ένας χώρος, όπου θα είναι συγκεντρωμένες όλες οι startups, ώστε να δημιουργηθεί ένα επιχειρηματικό οικοσύστημα που θα βοηθήσει στην ανταλλαγή απόψεων, τεχνογνωσίας, διάχυσης των πληροφοριών και εν τέλει στην εξάλειψη των χρονικών καθυστερήσεων;*

- Ναι, επιβάλλεται
- Όχι, δεν χρειάζεται
- Ίσως

Οποιαδήποτε παρατήρηση ή σχόλιο έχετε να κάνετε σχετικά με τις startups και θα ήταν χρήσιμη για την έρευνα, μπορείτε να την αναφέρετε παρακάτω

Εφόσον επιθυμείτε, αναφέρετε το mail σας για να σας ενημερώσω σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Παπαδάκης, Β. Μ. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα: Μπένου.
- Φαφαλιού, Ε. (2014), *Σημειώσεις Μαθήματος «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα»*, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ξένη

- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998), "A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation", *Academy Management Review*, **23**(2), σσ. 305–324.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998), "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", *Journal of Applied Psychology*, **83**(1), σσ. 43-54.
- Bird, B. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention", *Academy Management Review*, **13**, σσ. 442-453.
- Brazeal, D. V. (1993), "Organizing for internally developed corporate ventures", *Journal of Business Venturing*, **8**, σσ. 75 – 90.
- Bryant, T. A. (2004), "Entrepreneurship", in: G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns (Eds), *Encyclopedia of leadership*, **1**, σσ. 442-448.
- Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, New York: Free Press.
- Chemmanur, T. J., & Loutskina, E. (2006), "How Do Corporate Venture Capitalists Create Value for Entrepreneurial Firms?", *EFA 2005 Moscow Meetings Paper*, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1344376> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1344376>.
- Cohen, W. A. (1990), *An Encyclopedia Reference to the Entrepreneurial Problem Solver*, New York: Business Hallmarks Publishers.
- Cole, R., & Sokolyk, T. (2015), "Debt, survival, and growth of start-up firms".

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory Practice*, **16**(1), σσ. 7-25.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinant and moderators", *Academy of Management Journal*, **34**, σσ. 55-390.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1997), "Time and entrepreneurial risk behavior", *Entrepreneurship Theory Practice*, **22**, σσ. 69-88.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004), "Leadership capacity in teams", *Leadership Quarterly*, **15**(6), σσ. 857-880.
- Dragnic, D. (2014), "Impact of Internal and External Factors on the Performance of Fast Growing Small and Medium Businesses", *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, **19**(1), σσ. 119-159.
- Ellis, R. J., & Taylor, N. T. (1988), "Success and failure in internal venture strategy: an exploratory study", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, σσ. 518-533.
- Ensley, M., Hmieleski, K., & Pearce, G. (2006), "The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups", *The Leadership Quarterly*, **17**(3), σσ. 217-231.
- Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1992), "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note", *Strategic Management Journal*, **13**, σσ. 53-168.
- Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1990), "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance", *Strategic Management Journal*, **11**(3), σσ. 231-242.
- Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1994), "Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle managements' strategic role", *The Academy of Management Execution*, **8**(4), σσ. 47-58.
- Fry, A. (1987), "The Post-It-Note: an entrepreneurial success", *SAM Advanced Management Journal*, **52**, σσ. 4-9.
- Gerstner, G., & Day, D. (1997), "Meta-analytic review of leader – member exchange theory: Correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, **82**(6), σσ. 827-844.

- Ginsberg, A., & Hay, M. (1994), "Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: guidelines for venture managers", *European Management Journal*, **12**, σσ. 82-389.
- Gronn, P. (2005), *Distributed Organizational Leadership*, Greenwich, CA: Information Age Publishing.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1986), "Establishing a new business venture unit within a firm", *Journal of Business Venturing*, **1**, σσ. 307-322.
- Kanter, M. (1985), "Supporting innovation and venture development in established companies", *Journal of Business Venturing*, **1**, σσ. 47-60.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, **70**(1), σσ. 71-79.
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988), "Properties of emerging organizations", *Academy of Management Review*, **13**, σσ. 429-441.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978), "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, **22**, σσ. 375-403.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V. (1993), "Implementing entrepreneurial thinking in established organizations", *Advance Management Journal*, **58**(1), σσ. 28-33.
- Lee, J. J., & Zhang, W. (2011), "Financial Capital and Startup Survival", *Academy of Management Journal*, **1**, σσ. 1-6.
- Livingston, J. (2007), *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*, United States: Apress.
- MacMillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. (1986), "Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects", *Journal of Business Venturing*, **1**, σσ. 177-191.
- Montana, P., & Charnov, B. (2002), *Management* (3η Αμερικάνικη εκδ.), Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mullins, J. W., & Cummings, L. L. (1999), "Situational strength a framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change", *Journal of Organizational Change Management*, **12**(6), σσ. 462-479.

- Naman, J., & Slevin, D. (1993), "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, **14**, σσ. 137-153.
- Oketch, P. (1995), *Demand and supply of Micro and Small Enterprises Finance in Kenya*, Nairobi: K-REP.
- Pearce, C. L. (2004), "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work", *Academy of Management Executive*, **18**(1), σσ. 47-57.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., & Robbins, D. K. (1997), "Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates", *Journal of Business Venturing*, **12**, σσ. 147-160.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Quinn, J. B. (1985, May/June), "Managing innovation: controlled chaos", *Harvard Business Review*, **63**, σσ. 73-84.
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup*, United States: Crown Business.
- Robbins, S., De Cenzo, D., & Coulter, M. (2012), *Fundamentals of Management: Essentials Concepts and Applications* (8η εκδ.), Prentice Hall.
- Rosenberg, J. W., & Marron, D. B. (2015), "Tax Policy and Investment by Startups and Innovative Firms", *Urban Institute & Brookings Institution*, σσ. 1-35.
- Rubery, B. M. (1994), *Skill and Occupational Change*, London: Oxford University Press.
- Sathe, V. (1985), "Managing an entrepreneurial dilemma: nurturing entrepreneurship and control in large corporations", *Frontiers of Entrepreneurship Research Babson College*, σσ. 636-656.
- Scanlan, B. K. (1981, March/April), "Creating a climate for achievement", *Business Horizons*, **24**, σσ. 5-9.
- Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetrault, L. A. (1994), "Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions", *Journal of Applied Psychology*, **79**(4), σσ. 561-573.

- Souder, W. (1981, May), "Encouraging entrepreneurship in large corporations", *Resource Management*, **24**(3), σσ. 18-22.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, **11**, σσ. 17-27.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. (1994), "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, **15**, σσ. 521-536.
- Sykes, H. B. (1986), "The anatomy of a corporate venturing program", *Journal of Business Venturing*, **1**, σσ. 275-293.
- Sykes, H. B. (1992), "Incentive compensation for corporate venture personnel", *Journal of Business Venturing*, **7**, σσ. 253-265.
- Sykes, H. B., & Block, Z. (1989), "Corporate venturing obstacles: sources and solutions", *Journal of Business Venturing*, **4**, σσ. 159-167.
- Tariq, T. (2013), *Start-Up Financing*, 1st IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente.
- Vesper, K. H. (1984), "Three faces of corporate entrepreneurship: a pilot study", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, σσ. 294-320.
- Von Hippel, E. (1977), "Successful and failing internal corporate ventures: an empirical analysis", *Industrial Marketing Management*, **6**, σσ. 163-174.
- Williamson, I. O. (2000), "Employer legitimacy and recruitment success in small businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, **25**(1), σσ. 27-42.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Zahra, S. A. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, **6**, σσ. 259-286.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, **10**, σσ. 43-58.

Διαδικτυακοί τόποι

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B5%CE%BF%CF%86%CF%85%CE%AE%CF%82_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7

<http://endeavor.org.gr/el/articles/bhma-%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-endeavor-greece-%CE%B5%CE%BA%CF%81%CE%B7%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-startups-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/891161/startups-stin-ellada-apo-to-miden>

http://endeavor.org.gr/sites/default/files/images/upload/END_GR_F.pdf

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101_SJ002_DT_MM_02_2015_01_F_GR.pdf

<http://endeavor.org.gr/el/articles/bhma-%CE%B5%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-endeavor-greece-%CE%B5%CE%BA%CF%81%CE%B7%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-startups-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>

http://www.iobe.gr/research_dtl.asp?RID=107

<http://www.gemconsortium.org/>

<http://thinkbiz.gr/research-and-visualization-13/>

<http://www.paulgraham.com/growth.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company

<http://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/09/most-startups-fail-says-harvard.htm>

https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1305/R1305C_B_LG.gif

https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1305/R1305C_D_LG.gif

https://hbr.org/resources/images/article_assets/hbr/1305/R1305C_C_LG.gif

<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

http://en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble

<http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>

<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>

http://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_viable_product

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/ryan_air_vs_virgin_atlantic.pdf

<http://startupclass.samaltman.com/courses/lec02/#>

http://en.wikipedia.org/wiki/Y_Combinator_%28company%29

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BD%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B8%CE%B7%CF%83%CE%B7>

<http://www.scienceillustrated.gr/site/empathy/>

<http://www.emea.gr/greek-startups-funding-2013>

<http://provocateur.gr/post/3620/poy-briskoyn-xrhmatodothsh-oi-ellhnikes-startups>

<http://www.evca.eu/research/about-research/glossary/>

<http://www.investopedia.com/terms/s/seriesa.asp>

<http://www.investopedia.com/terms/a/anti-dilutionprovision.asp>

<http://fundersandfounders.com/how-funding-works-splitting-equity/>

<http://www.euretirio.com/2010/06/kerdi-eis-neon.html>

http://www.hellenicfactors.gr/EEF_B.aspx

http://www.hellenicfactors.gr/EEF_D.aspx

http://el.wikipedia.org/wiki/Πρακτόρευση_Απαιτήσεων

<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>

http://www.moke.teiath.gr/epixeirein/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=55

<http://smallbusiness.chron.com/seven-external-factors-business-21960.html>

<http://www.successfulstartup101.com/factors-affecting-a-business-startup/>

<http://smallbusiness.chron.com/seven-external-factors-business-21960.html>

<http://www.successfulstartup101.com/factors-affecting-a-business-startup/>

<https://ecellgroupmnnit.wordpress.com/2014/11/23/factors-affecting-the-startups/>

http://www.observatory.org.gr/Portals/0/pdf/etisia_ekthesi_2014.pdf

<http://ideas.ted.com/do-startup-names-matter/>

<http://allthingsd.com/20110204/exclusive-intuit-sees-more-than-350000-downloads-for-snaptax-its-smartphone-tax-filing-app/>

<http://www.wired.com/2014/12/understanding-the-innovators-dilemma/>

<http://www.nextbigwhat.com/groupon-story-297/>

<https://www.grouponworks.com/articles/groupon/overview/company-history/the-history-of-groupon/>

<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704828104576021481410635432>